



así quiero al  
**maule**  
puro ñeque, puro corazón

## Informe Metodológico

### Actualización ERD Maule 2008-2020



UNIVERSIDAD DE  
**TALCA** INSTITUCIÓN  
EJECUTORA



GOBIERNO DE CHILE

## Índice

<b>Índice.....</b>	<b>1</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>I. Metodología General y Marco Conceptual.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Metodología general .....</b>	<b>5</b>
<b>2. ¿Qué entendemos por Desarrollo? .....</b>	<b>9</b>
2.1. ¿Cuáles son los Determinantes del Desarrollo? .....	9
2.2. Desarrollo según el PNUD.....	12
2.3. Percepción y Prioridades de Maulinas y Maulinos Según ENUSC .....	14
2.4. Imagen Objetivo Consensuada a Partir de la Prospectiva .....	14
2.5. Subsistemas e Hipótesis Simultáneas de Causalidad.....	16
<b>3. Actividades, Cronograma y Productos .....</b>	<b>23</b>
<b>II. Metodología Talleres Locales.....</b>	<b>29</b>
<b>1. Fase: “Planificación Talleres Locales” .....</b>	<b>29</b>
1.1. Focalización .....	29
1.2. Identificación de los participantes.....	29
1.3. Operacionalización de Criterios.....	29
1.4. Descripción Criterios.....	29
<b>2. Fase: “Convocatoria” .....</b>	<b>30</b>
2.1. Sensibilización.....	30
2.2. Logística Talleres.....	30
2.3. Coordinación Estructura Taller .....	31
<b>3. Fase: “Desarrollo Talleres” .....</b>	<b>31</b>
3.1. Contenido Talleres.....	31
3.2. Sistematización del 1º Taller. ....	32
<b>4. El enfoque metodológico para la realización del “Análisis de Contenido de Pladecos” .....</b>	<b>32</b>
<b>5. El enfoque utilizado para la Identificación Objetivos y Lineamientos Estratégicos. ....</b>	<b>33</b>
5.1. Matriz de Frecuencia .....	33
5.2. Zonificación de Problemas.....	33
<b>6. El enfoque utilizado para el Taller de Validación.....</b>	<b>33</b>
6.1. Sistematización Talleres Validación.....	33

<b>III. Metodología para talleres temáticos y de prospectiva .....</b>	<b>35</b>
<b>1. Talleres Temáticos .....</b>	<b>35</b>
1.1. Objetivo .....	35
1.2. Convocatoria, responsables y cantidad de talleres .....	35
1.3. Metodología general .....	35
1.4. Actividades asociadas a los talleres .....	36
1.5. Detalle de las actividades .....	36
<b>2. Talleres de prospectiva.....</b>	<b>40</b>
2.1. Objetivo .....	40
2.2. Convocatoria, responsables y cantidad de talleres .....	40
2.3. Metodología general .....	40
2.4. Actividades asociadas a los talleres .....	41
2.5. Detalle de las actividades .....	41
<b>IV. Metodología Estudios Temáticos y sus Talleres de Validación.....</b>	<b>45</b>
<b>1. Estudios temáticos .....</b>	<b>46</b>
1.1. Objetivo de los estudios .....	46
1.2. Metodología general .....	46
1.3. Productos esperados de los estudios .....	46
<b>2. Talleres de validación.....</b>	<b>48</b>
2.1. Objetivo de los talleres de validación.....	48
2.2. Cantidad de talleres y participantes.....	48
2.3. Metodología general .....	48
2.4. Actividades asociadas a los talleres.....	49
<b>V. Metodología para Talleres del Modelo de Gestión Territorial.....</b>	<b>53</b>
<b>1. Talleres Temáticos en Modelo de Gestión Territorial.....</b>	<b>53</b>
1.1. Objetivo de los Talleres Temáticos en el MGT .....	53
1.2. Cantidad de Talleres .....	53
1.3. Contenido de los Talleres .....	53
1.4. Producto Esperado .....	53
1.5. Participantes de los Talleres.....	53
<b>2. Metodología para el Desarrollo de los Talleres .....</b>	<b>54</b>
2.1. Recopilación de Información .....	54
2.2. Identificación y Motivación de Actores Participantes .....	54
2.3. Creación de un Sistema de Información Geográfica (SIG) de Apoyo.....	54
2.4. Ejecución del Primer Taller .....	54
2.5. Desarrollo de una Propuesta de Modelo de Gestión Territorial .....	55
2.6. Ejecución del Segundo Taller .....	55
2.7. Ejecución del Tercer Taller.....	55
2.8. Reformulación de la Propuesta de Modelo de Gestión Territorial.....	56
2.9. Ejecución del Cuarto Taller.....	56

2.10.	Sistematización .....	56
2.11.	Estructura Preliminar de Talleres .....	56
2.12.	Calendarización de Etapas .....	57
2.13.	Integrantes del Equipo Talleres Modelo de Gestión Territorial .....	57
<b>VI.</b>	<b>Metodología de Priorización AHP .....</b>	<b>58</b>
1.	Ejemplo de aplicación metodológica AHP .....	59
<b>VII.</b>	<b>Enfoque de género en la ERD .....</b>	<b>64</b>
1.	Estrategia con Enfoque de Género .....	64
2.	Lenguaje no sexista en informes a entregar .....	65
3.	Participación equilibrada .....	65
3.1.	Incorporación del enfoque de género en talleres locales comunales .....	65
3.2.	Incorporación del enfoque de género en Talleres Temáticos y de Estrategias .....	65
4.	Diagnóstico regional que profundiza en brechas Mujer-Hombre .....	65
<b>Anexo I:</b>	<b>Listado de Participantes en Talleres .....</b>	<b>67</b>
1.	Talleres Locales .....	67
1.1.	Talleres de Identificación de Problemáticas Locales .....	67
1.2.	Talleres de Validación de Problemáticas Locales .....	78
2.	Talleres Temáticos y de Estrategias .....	85
2.1.	Taller Encadenamientos Productivos Tecnológicos .....	85
2.2.	Taller Modernización del Estado .....	88
2.3.	Taller Tejido Social .....	90
2.4.	Taller Inserción Internacional .....	92
2.5.	Taller Medio Ambiente, Agua .....	94
2.6.	Taller Ciencia, Tecnología, Innovación y Emprendimiento .....	96
2.7.	Taller Desarrollo Urbano y Territorial .....	98
3.	Talleres de Estudios .....	101
3.1.	Taller Estudio Capital Humano .....	101
3.2.	Taller Estudio Mercado del Trabajo .....	101
3.3.	Taller Estudio Salud .....	102
4.	Talleres Modelo de Gestión Territorial .....	103
4.1.	Primer Taller .....	103
4.2.	Segundo Taller “Maule Norte” .....	105
4.3.	Tercer Taller “Maule Sur” .....	106
4.4.	Cuarto Taller .....	107

## Introducción

Este informe tiene como objetivo presentar la metodología utilizada en las principales actividades del proceso de Actualización de la Estrategia Regional de Desarrollo del Maule para el periodo 2008-2020, el cual está encabezado por el Gobierno Regional y Consejo Regional, y ejecutado por la Universidad de Talca entre marzo y septiembre del año 2008.

Es importante mencionar que la metodología propuesta priorizó la participación de la comunidad maulina representada a través de sus líderes y agentes de las distintas instituciones de acción: vecinales, comunales, gremios, sector público, autoridades, etc. Esto, con el objetivo de reunir las distintas visiones existentes, llevarlas a un consenso, y finalmente plasmarlas en un documento estratégico final, el cual será gestionado en base a un modelo propuesto. De este modo, los distintos sectores de la región podrán sentir que fueron ellos quienes fijaron los objetivos y estrategias planteados en la carta de navegación que deben aplicar en su accionar específico.

La estructura del documento consta de siete partes: un primer capítulo que explica la metodología general propuesta, el marco conceptual en que se sostiene, un listado de las principales actividades contempladas, su cronograma y finalmente, una descripción de los principales productos del trabajo; la segunda sección detalla la metodología seguida en el desarrollo de los talleres locales o comunales, y en el análisis de PLADECOS, explicando las distintas fases que componen el proceso; la tercera parte del documento, describe la metodología utilizada en los talleres temáticos y de prospectiva (también llamados talleres de estrategia), que cubrieron siete de las temáticas más importantes para el desarrollo regional en el Maule; el cuarto capítulo cuenta el procedimiento general usado en la elaboración de los tres estudios temáticos y sus respectivos talleres de validación; la quinta sección detalla la metodología usada en la elaboración del modelo de gestión territorial, haciendo especial énfasis en la realización de los talleres participativos del proceso; en la sexta sección, se presenta la metodología AHP utilizada en la priorización de lineamientos estratégicos, la cual es parte fundamental del modelo de gestión propuesto para la aplicación de la ERD; y en la séptima y final, se da una breve reseña de la metodología de enfoque de género usada de forma transversal en todo el proceso de actualización de la ERD. Finalmente, se presenta un anexo con el listado de las y los participantes a los distintos talleres del proceso. Vale aclarar que el listado de invitados e invitadas a estos talleres es mucho más extenso.

## I. Metodología General y Marco Conceptual

En esta sección, en primer lugar, se explica brevemente la metodología general propuesta por el equipo de la Universidad de Talca, para la definición de una imagen objetivo regional y los distintos elementos estratégicos de la ERD, es decir, los objetivos estratégicos, lineamientos estratégicos y las distintas estrategias para cada uno de ellos.

En un segundo apartado se desarrolla el marco conceptual que sirve de fundamento teórico a este informe. Comienza explicando el concepto de Desarrollo en el contexto de la Región del Maule, a través de 12 “variables efecto”. Este concepto relativo depende tanto del patrón de comparación como de la percepción e imagen objetivo de las y los habitantes de la Región. Luego, se entrega el marco teórico ordenador para las “variables causa”, endógenas y exógenas, que determinan el desarrollo. Finalmente, se presenta un análisis causa-efecto que permite definir las “variables causa” principales dentro del contexto de la Región del Maule.

### 1. Metodología general

La metodología propuesta por el equipo de trabajo de la institución ejecutora y aprobada por el Gobierno Regional, se caracteriza por ser altamente participativa y con una fuerte base técnica. Es por esto que se planteó una serie de actividades con la comunidad maulina para recoger su visión de las problemáticas regionales y de los factores o variables que debiesen ser consideradas al momento de definir los lineamientos estratégicos de la nueva ERD.

Es así como cada actividad del programa de trabajo tiene una finalidad específica y un rol importantísimo en este proceso de actualización de la estrategia:

- A. Los talleres locales o comunales y el análisis de los planes de desarrollo comunales (PLADECOS) permiten definir las principales problemáticas de cada comuna del Maule.
- B. Los talleres temáticos permiten definir las principales variables causales en siete temas específicos y fundamentales para el desarrollo regional.
- C. Los talleres de prospectiva apuntan a definir las posibles estrategias orientadas a alcanzar mayor desarrollo en cada una de las variables priorizadas.
- D. Los estudios permiten también definir las variables principales de tres temáticas cruciales para el desarrollo, basándose en una profunda revisión bibliográfica y desarrollo teórico por parte de los expertos encargados de cada estudio, y mejorado y validado por expertos en talleres de validación.

Además, estas actividades son complementadas con una serie de instancias regionales que, en su momento, también fueron realizadas con el ideal de llegar a acuerdos que lleven a alcanzar mayores niveles de desarrollo para el Maule. Entre éstas se pueden mencionar el informe de la Mesa Público-Privada, la Agenda de la Agencia Regional de Desarrollo Productivo (ARDP) del Maule, además del ejercicio de prospectiva liderado por el experto Henrich von Baer, llamado “Chile Regional Proyecto 2020”.

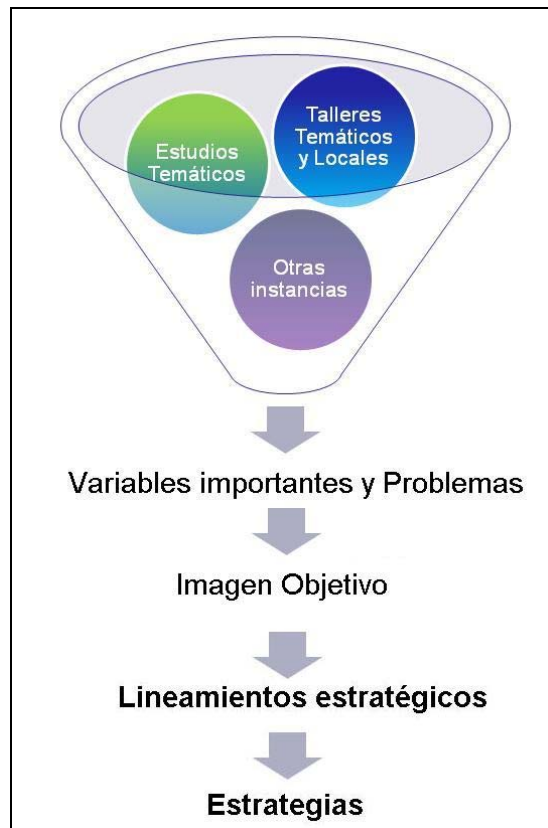
Por último, el trabajo detrás de este informe de diagnóstico y prospectiva también considera una profunda revisión bibliográfica de informes y estudios de distintos organismos públicos y privados.

Esto permite completar la visión de los factores importantes para el desarrollo regional, dar forma a una imagen objetivo soñada por las y los habitantes del Maule y a los elementos estratégicos que



darán forma a la nueva ERD: definiendo lo que serán los nuevos objetivos estratégicos, los distintos lineamientos estratégicos que se deberán trabajar para alcanzar dichos objetivos, y las posibles estrategias concretas que permitirán dar los avances en cada lineamiento estratégico.

De este modo, la gráfica de la Figura 1 resume la metodología de definición de los elementos estratégicos de la nueva ERD, es decir, la forma en que las actividades e instancias ya descritas, permiten identificar las variables importantes y los principales problemas del Maule, en base a estos desarrollar una imagen objetivo, y sobre ellos definir los distintos lineamientos estratégicos y estrategias.



**Figura 1 – Gráfica explicativa de la metodología de definición de elementos estratégicos**

Fuente: Elaboración propia.

En este punto vale mencionar la importancia de los aportes de la Mesa de trabajo Público Privada de Desarrollo Regional, instancia histórica convocada por el Intendente Regional, cuya misión fue encontrar fórmulas, consensuar diagnósticos, compartir información y aunar la gestión de personajes del mundo público y privado con el objeto de ir creando las mejores condiciones para el desarrollo regional, y entregar los insumos necesarios para generar y consensuar una Estrategia de Desarrollo Regional de mediano y largo plazo, de manera de proyectar al Maule como una región dinámica y emprendedora, con grandes potencialidades turísticas, de servicios y agroalimentarias. En este contexto, la mesa desarrolló su trabajo en cuatro comisiones en los ámbitos de Infraestructura, Educación y Capacitación, Agroindustria y Mediana y Pequeña Empresa. Como marco general orientador, la instancia se propuso tres objetivos estratégicos para

el desarrollo productivo de la Región del Maule: (1) Convertir al Maule en potencia agroalimentaria de Chile y el mundo, (2) Convertir al Maule en una región de servicios, y (3) Convertir al Maule en una región turística. Todo esto quedó reflejado en su informe final publicado el mes de diciembre del año 2007, el cual se constituyó en una de las principales fuentes de información para la ejecución del actual proceso de actualización de la ERD Maule.

Los participantes de esta mesa de trabajo se listan a continuación: Robert Morrison, Paulina Beckmann, Luis Bozzo (ASICENT), Ernesto Seaton, Guillermo García, Cristóbal Moreno, Francisco Ramírez, Mariano Varas (UCM), Mauricio Castro (Cámara de Comercio de Talca), Tommy Bergez (UCM), Regmer Mendoza (Universidad de la República), Pedro Cruzat (Supervisor Técnico DEPROE), Fabián Estay (Universidad Bolivariana), Haroldo Quevedo Barros (Radio Innovadora), Pompeyo Corada, Jaime Silva (Cámara de Comercio de Linares), Juan Norambuena, Marcelo Torres, Pablo Luna y Gerardo Villagra en la Comisión Educación y Capacitación; Nelson Ramírez, Francisco Mac-Clure, Carlos Zaror, Carlos Robles, Jorge Brito (Fundación Crate), Álvaro Donoso, Hugo Saavedra, Julio Gandarilla, Haroldo Basoalto (Empresario), Carlos Daziano (Jefe CONAF Provincia de Linares) y Nelson Vera (Jefe SAG Provincia de Linares) en la Comisión Agroindustria; Manuel Crisóstomo (CGE), Gino Rivano (Constructora Marcelo Rivano), César Aldana (Diario El Centro), Luis Bozzo (ASICENT), Jaime Dennet, Benedicto Palma (Dirección de Vialidad), Fredy Jaque (Pastor), Leopoldo Maucher (CMPC), Sergio Nuche (Corredor de Propiedades), Carlos Rojas (Club de Leones de Linares), Cristian Vicencio y Antonio Bousac (Municipalidad de Villa Alegre) en la Comisión de Infraestructura; y finalmente, la Junta de Adelanto de Constitución, Carlos Muñoz (Casa Noé), Patricio Espinoza (MAQUINOK), Nelson Rojas (CORFO) y Jaime Silva (Cámara de Comercio de Linares) en la Comisión PYME.

Por otro lado, también es bueno detallar el aporte de la Agencia de Desarrollo Productivo (ARDP) del Maule. Las Agencias Regionales de Desarrollo Productivo representan un nuevo enfoque en la manera en que Chile aborda su desarrollo económico: desde las Regiones y con la participación de los actores locales, tanto públicos como privados. Su implementación apunta a radicar en las regiones, en sus autoridades, empresarios y empresarias, universidades y centros de investigación, sociedad civil, la definición de una visión estratégica de largo plazo, que guíe las acciones públicas y privadas de emprendimiento, fomento e innovación, así como, progresivamente, la asignación de fondos y eventual adecuación de instrumentos de apoyo a estas materias. El rol específico de la agencia es elaborar y velar por la ejecución de una Agenda de fomento productivo y una agenda de innovación para la Región, además, debe elaborar e impulsar planes de mejoramiento de la competitividad (PMC) en los distintos sectores o rubros priorizados por la Región.

La ARDP del Maule está encabezada por un consejo o comité estratégico, presidido por el Intendente Regional, y compuesto por el SEREMI de economía, el director regional de CORFO, el director regional de SERCOTEC, el SEREMI de agricultura, consejeros y consejeras regionales, y reconocidos empresarios del Maule. A continuación, en la plana ejecutiva figura en primera instancia el director regional de la Agencia, Sr. Enrique Alul, seguido de dos encargadas de cada una de las principales áreas de acción, fomento productivo e innovación.

Se contrató una consultoría regional, encargada de apoyar a CORFO en la implementación y puesta en marcha de la Agencia Regional de Desarrollo Productivo del Maule, la cual finalmente fue desarrollada por la Universidad de Talca, CODESSER y Competitiveness. Su finalidad principal fue formalizar una agenda de fomento productivo e identificar los principales clusters exportadores de la zona para impulsar los respectivos PMC en cada uno de ellos. Además se contrató una



consultoría internacional orientada a poner en marcha los distintos PMC, la cual está siendo realizada por la consultora Dalberg.

Los principales elementos entregados por la ARDP Maule son dos: primero, los ejes productivos priorizados, los cuales fueron extraídos del Informe de la Agenda de Fomento Productivo publicada en enero del presente año. Estos ejes son cinco: fruticultura, vitivinicultura, ganadería, turismo e industria forestal. Y el segundo elemento importante son los clusters identificados en el Informe de Caracterización y Análisis Estratégico de la Región del Maule, publicado en noviembre del 2007, donde se concluye que los clusters de vino embotellado y fruta fresca son viables para el desarrollo de un Plan de Mejoramiento de la Competitividad debido a su alto impacto en el desarrollo productivo en la Región.

Y para finalizar, también es apropiado referirse a los orígenes del ejercicio prospectivo también usado como insumo en esta ocasión. El evento “Chile Regional Proyecto 2020” se llevó a cabo en noviembre de 2005, en la Universidad Católica del Maule y en él participaron actores y actrices relevantes del ámbito público y privado de la Región del Maule. El evento se enmarcó dentro de un proyecto más amplio para proponer una visión de largo plazo del país y sus regiones, a través de la articulación entre el desarrollo de las regiones, su convergencia y el desarrollo a nivel país. Dicho acontecimiento fue organizado por la Agrupación de Universidades Regionales de Chile y Sinergi@Regional, entre otros (Von Baer lideraba el Proyecto a través de Sinergi@Regional).

## 2. ¿Qué entendemos por Desarrollo?

Para formar un concepto o definición de desarrollo se acudió a varias fuentes para hacerlo. Primero, se revisó las publicaciones de expertos en la temática, tales como Sergio Boisier (guía metodológico del proyecto) o Iván Silva, para sentar bases teóricas de los conceptos de crecimiento, desarrollo, estrategias locales y de los sistemas que interactúan en él; en segunda instancia, se recurrió al Índice de Desarrollo Humano (IDH) planteado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el cual se utiliza como instrumento de medición del desarrollo de los países, y en base al cual se han realizado algunas versiones modificadas para analizar la situación de sus subterritorios, como es el caso de las regiones y sus comunas en nuestro país. Este indicador social estadístico evalúa la situación de cada nación o subterritorio en tres dimensiones: educación, salud e ingreso. En tercer lugar, se recurrió a algunas encuestas que dan a entender las prioridades y percepciones de maulinos y maulinas, tales como la Encuesta Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana (ENUSC) 2007, para conocer cuáles son los aspectos en que está centrando su atención la comunidad. Por último, en el proceso de actualización de la ERD se buscó desde un inicio identificar una imagen objetivo regional que reúna la visión de las y los miembros de su comunidad, para lo cual se desarrollaron las distintas actividades: talleres locales y análisis de PLADECOS, talleres temáticos y de prospectiva. Además de ello, se incorporó los productos de las principales iniciativas colectivas ya realizadas en la Región, las cuales apuntan en la misma dirección de llevar al Maule a un nivel de desarrollo superior, y recogen la visión de los principales agentes regionales; entre ellas se destacan los trabajos realizados el 2007 por la Mesa Público-Privada y la Agencia de Desarrollo Productivo, además de un ejercicio de prospectiva liderado por el experto Henrich von Baer hace 3 años atrás. Esta visión regional también fue fundamental al momento de definir el desarrollo.

En definitiva, se logró elaborar un listado de 12 conceptos o “variables efecto” que, en su conjunto, avalado por la teoría y la opinión de la gente, permitirían evaluar el grado de desarrollo de una Región, a saber: (1) Pobreza e Indigencia; (2) Competitividad económica y productiva; (3) Salud, calidad y acceso; (4) Alfabetismo, cobertura y calidad educacional; (5) Distribución del ingreso; (6) Habitabilidad social; (7) Empleo; (8) Seguridad ciudadana; (9) Capital social y cívico; (10) Sustentabilidad ambiental y territorial; (11) Identidad regional; y finalmente, (12) Capacidad de gobierno.

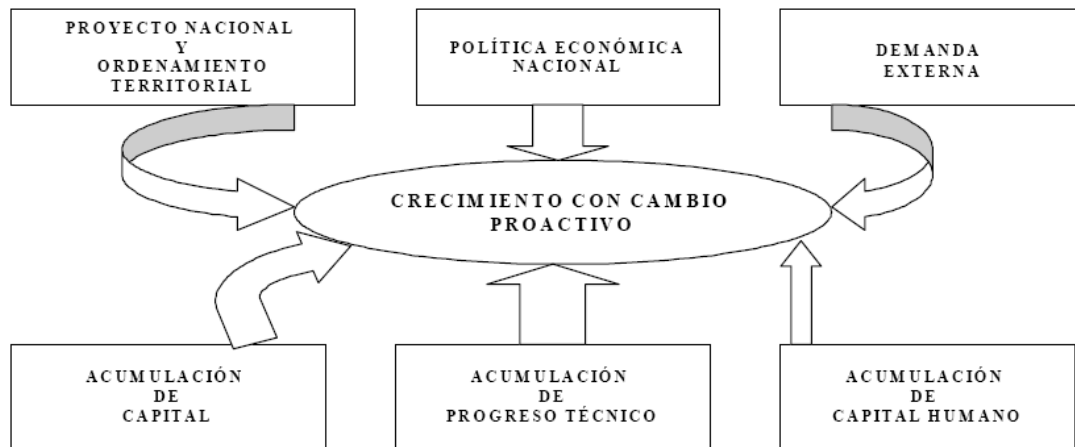
A continuación se detalla cada una de las etapas, hasta llegar a definir algunas hipótesis de causalidad del desarrollo.

### 2.1. ¿Cuáles son los Determinantes del Desarrollo?<sup>1</sup>

El crecimiento económico territorial depende actualmente de la forma como opera una matriz de seis factores: la acumulación de capital, la acumulación de conocimiento (progreso técnico), la acumulación de capital humano, el “proyecto nacional” y su componente territorial (que asigna papeles estratégicos a cada territorio, afectando su sendero de crecimiento a largo plazo), el cuadro de la política económica nacional global y sectorial que “premia y castiga” implícita y diferenciadamente el crecimiento de cada territorio, y la demanda externa (exportaciones más gasto de no residentes). Cuando estos seis factores se miran desde el punto de vista de los agentes que operan “detrás” de ellos mediante sus decisiones, se concluye que el crecimiento económico territorial es altamente exógeno, los actores se encuentran normalmente fuera de él y

<sup>1</sup> Texto extraído íntegramente de Sergio Boisier 2004, Revista Eure N° 90, pp. 27-40, Santiago de Chile.

por tanto el gobierno territorial no puede controlarlos; a lo sumo puede influenciar sus decisiones, algo directamente dependiente de su capacidad de negociación (parcialmente basada en el conocimiento) y de su capacidad de promoción (también apoyada en el conocimiento). Obsérvese la Figura 2.



**Figura 2 – Crecimiento territorial exógeno**

El desarrollo societal, por su lado, presenta cuestiones de mucha mayor complejidad. Para empezar, ha cambiado por completo nuestra concepción del desarrollo, desde su inicio como un concepto prácticamente sinónimo del crecimiento, hasta su interpretación actual, como un proceso y un estado intangible, subjetivo, constructivista, vinculado a la posibilidad de crear en cada lugar y momento un clima, un contexto, una situación o como se quiera llamar, capaz de potenciar la transformación del ser humano en persona humana, en su individualidad, y sociabilidad y en su capacidad permanente de conocer, saber y amar. A partir de esta re-conceptualización centrada en la persona humana y en su dignidad como tal (y ello se relaciona con la superación del hambre, del desempleo y de la discriminación, en la versión inicial de Dudley Seers), la búsqueda de los factores causales del desarrollo se ha reorientado hacia un conjunto de ellos, mucho más de carácter intangible que material. Véase la Figura 3 a continuación.

Es claro que el desarrollo, aun concebido como un “producto” intangible, no puede independizarse por completo de la expansión permanente de una base material (crecimiento), pero hay que rechazar cualquier tipo de causalidad lineal, jerárquica, entre ambos; en particular debe rechazarse la receta neoliberal: primero crecer y luego desarrollarse. Creo que no conocemos todavía la articulación exacta entre crecimiento y desarrollo, y es posible que ella sea de alta complejidad, tal vez como un “rizo” matemático, y podría ser factible que al mismo tiempo su articulación en el tiempo esté descrita por dos cadenas sinusoidales entrelazadas como el ADN, sugiriendo que a veces el crecimiento precede al desarrollo y a veces sucede lo contrario.

También se comienza a entender que desatar un proceso de verdadero desarrollo, no sólo de mero crecimiento, presupone una actitud mental colectiva positiva, lo que Hirschman llamó decenios atrás “las ganas de desarrollarse”, y es cierto, comunidades que sufren de una verdadera depresión, de una anomia colectiva à la Durkheim, generan espirales regresivos de tipo económico (en vez de círculos virtuosos) que imposibilitan el desarrollo. Como lo dicen los publicistas, “pensar

positivo” es parte de la fórmula del éxito. En términos de teoría de sistemas, estamos hablando de fenómenos de pro-alimentación de refuerzo, vulgo profecías auto-cumplidas. Pero lo más importante mostrado por la Figura 3 tiene que ver con los conceptos de subsistemas generadores de complejidad y con el de capital intangible. El desarrollo es una emergencia sistémica o una propiedad emergente de un sistema territorial que contiene una muy elevada sinapsis y en el cual se ha introducido negentropía bajo la forma de sinergia cognitiva. Los subsistemas generadores de complejidad son sólo enunciados acá por razones de espacio: el subsistema axiológico, subliminal, decisional, organizacional, procedimental, de acumulación.

Por otro lado, y admitido, como se dijo, el carácter intangible del desarrollo (como el logro de un ambiente que potencia la transformación de los seres humanos en personas humanas, se recordará), se atiene a la lógica sostener que entonces sus factores causales serán de igual dimensión, es decir, intangibles y subjetivos. Como se puede mostrar que en casi cualquier territorio organizado existe un amplio conjunto de tales factores y como ellos pueden ser sometidos a un ejercicio taxonómico que entregue categorías relativamente homogéneas en su interior, ellas son llamadas “capitales intangibles” [...]

Por último, la Figura 3 apunta a la necesidad de endogeneizar los procesos de cambio (crecimiento y desarrollo) en el territorio. En relación al crecimiento económico, ya descrito como altamente exógeno, es imprescindible intentar introducir un cierto grado de endogeneidad, alcanzable mediante la negociación y la promoción; en relación a los capitales intangibles y al propio desarrollo, su carácter intrínsecamente endógeno debe ser potenciado permanentemente. Como se dice en la propuesta estratégica de la Provincia del Neuquén en Argentina, NEUQUÉN 2020, “si el desarrollo es un producto de la propia comunidad, no serán otros, sino sus miembros quienes lo construyan” (COPAIDE, 1997).

El concepto de endogeneidad (Boisier, 2000a; Vázquez-Barquero, 2001, entre otros), muy a la moda en círculos académicos, hay que entenderlo como desplegado en cuatro planos sociales que se intersectan. En primer lugar, la endogeneidad debe entenderse como una creciente capacidad territorial para optar por estilos de desarrollo propios y para poner en uso instrumentos de política adecuados a tales estilos; como es claro, este plano de endogeneidad se asocia estrechamente a la descentralización. En segundo, la endogeneidad se entiende como una capacidad del territorio para apropiarse de una parte creciente del excedente económico generado allí para ser reinvertido in situ (a fin de dar soporte temporal a un crecimiento basado en una matriz productiva más y más diversificada); nuevamente esta capacidad es una función directa del nivel de descentralización radicado en el territorio. En tercer lugar, la endogeneidad dice relación con la capacidad del territorio para generar sus propios impulsos de cambio tecnológico, capaces de modificar cualitativamente su funcionamiento, un asunto asociado a la capacidad para establecer y poner en funcionamiento un sistema local de C & T.

En cuarto lugar, la endogeneidad sólo es posible en el marco de una cultura productora de identidad territorial, a partir de la cual los activos intangibles potencian la competitividad territorial. No cabe duda alguna: en la sociedad del conocimiento cambia o debe cambiar radicalmente la forma en que un territorio se plantea e interviene sus propios procesos de cambio –crecimiento y desarrollo-, y ello va de la mano con una imprescindible descentralización, cuya naturaleza y alcance exactos dependen más de la casuística que de normas generales.



Figura 3 – Desarrollo territorial endógeno

## 2.2. Desarrollo según el PNUD

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ha planteado su Índice de Desarrollo Humano (IDH) como un instrumento de medición del desarrollo de los países. Este indicador social estadístico evalúa la situación de cada nación en tres dimensiones: educación, salud e ingreso. A su vez, el PNUD también evalúa periódicamente el grado de desarrollo de los subterritorios de cada país, con un indicador modificado. De esta forma, el año 2006 se publicó el estudio “Las Trayectorias del Desarrollo Humano en las Comunas de Chile”, el cual analiza la evolución de las regiones y de sus comunas entre los años 1994 y 2003. El cálculo del IDH regional del año 2003 presentado en este informe, ubica a la Región del Maule en el último lugar del ranking de desarrollo de las regiones, la misma posición que ocupaba el año 1994, pero con un alza en el valor de su indicador, subiendo de 0,595 el año 1994, a 0,675 el año 2003 (ver Figura 4).

CHILE: Aumento del IDH regional desde 1994 a 2003

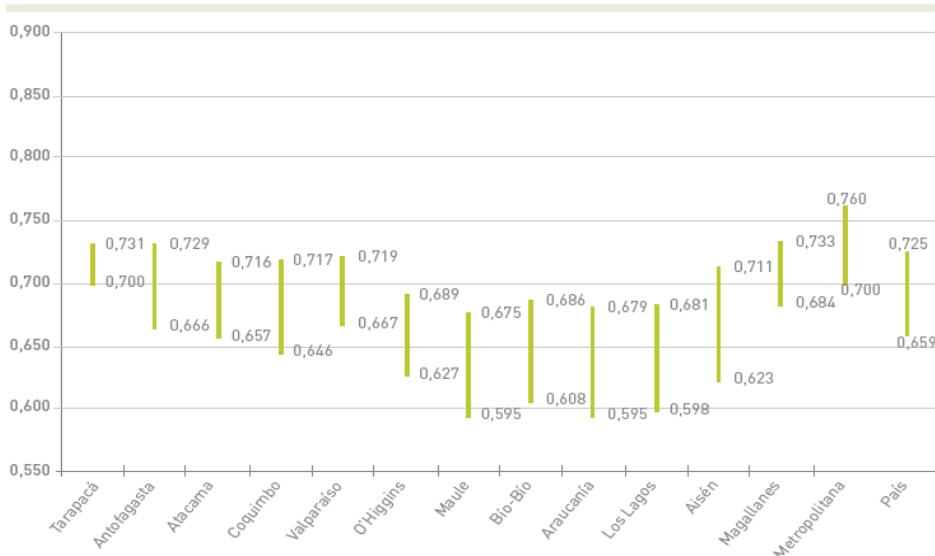


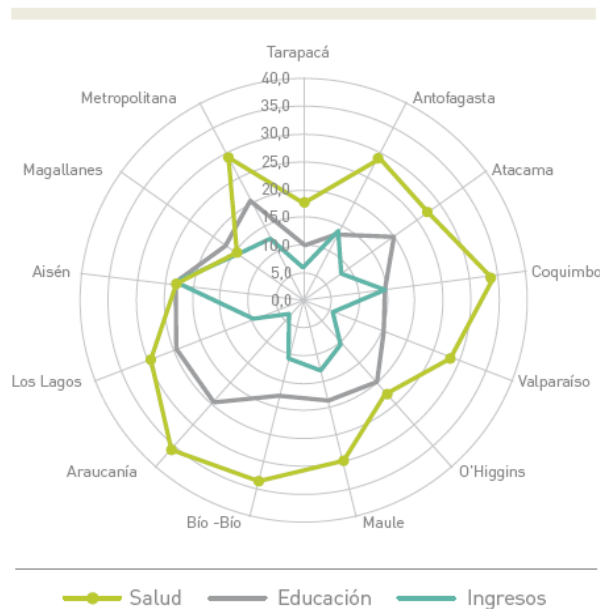
Figura 4 – Aumento del IDH regional desde 1994 a 2003

Fuente: PNUD, “Temas de Desarrollo Sustentable N°13: Las Trayectorias del Desarrollo Humano en las Comunas de Chile”, 2006.

El Índice de Desarrollo Humano del PNUD, considera tres niveles de factores: educación, salud e ingresos. Mientras que las “variables efecto” a considerar por cada factor son. Salud: tasa de AVPP (Años de vida potencialmente perdidos) por 1.000 habitantes. Educación: 1/6 de alfabetismo de adultos (25 años y más), 1/3 media de escolaridad (25 años y más), 1/2 de cobertura educacional (preescolar, básica, media y superior) Ingresos: 1/3 del promedio del ingreso per cápita de los hogares, 1/3 del promedio del ingreso per cápita de los hogares corregido por pobreza, 1/3 del promedio del ingreso per cápita de los hogares corregido por el coeficiente de GINI.

La mala evaluación de la Región del Maule se explica por los malos resultados en cada dimensión evaluada. Al desagregar el indicador en estos tres aspectos, la Región del Maule está ubicada en: la décima posición del ranking de Salud, en la última posición del ranking de la dimensión Educación, y en la penúltima posición del ranking de Ingreso. La Figura 5 muestra cómo ha sido el avance de cada región en la reducción de la distancia a la meta ideal de IDH de cada dimensión, planteada en 1994. Puede apreciarse que la dimensión Salud es la que más ha disminuido esta brecha en todo el país, incluida la Región del Maule. El factor Educación también muestra un avance, pero de menor magnitud que el ya mencionado. Y por último, la dimensión en que menos se avanzó fue el ingreso.

% Reducción de la distancia a la meta ideal de IDH 1994-2003 por dimensión



**Figura 5 – Porcentaje de reducción de la distancia a la meta ideal de IDH 1994-2003 por dimensión**

Fuente: PNUD, “Temas de Desarrollo Sustentable N°13: Las Trayectorias del Desarrollo Humano en las Comunas de Chile”, 2006.

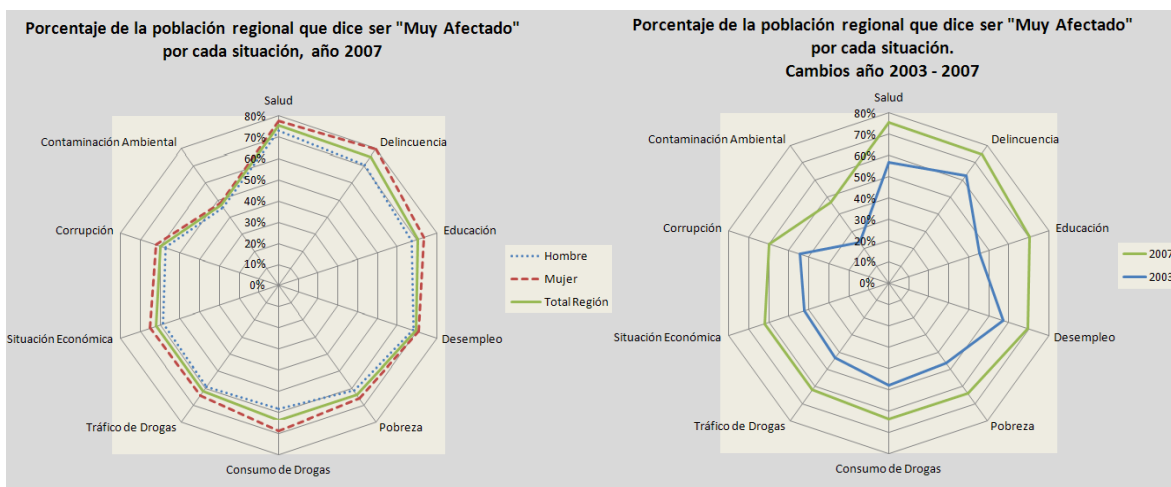


### 2.3. Percepción y Prioridades de Maulinas y Maulinos Según ENUSC

La Encuesta Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana (ENUSC) 2007 entrega información respecto de la percepción de maulinas y maulinos acerca de las siguientes variables son: salud, contaminación ambiental, corrupción, situación económica, tráfico de drogas, consumo de drogas, pobreza, desempleo, educación, delincuencia.

Aún con el sesgo de la seguridad se puede decir que la evaluación de la percepción de los maulinos y maulinas respecto a cuán afectados se sienten por los distintos tipos de problemas, detectó que la salud, delincuencia, educación y desempleo son los temas que afectarían con mayor fuerza, y la contaminación ambiental la que sienten que tiene un menor impacto en su vida cotidiana. Al comparar el grado de afección por sexo, se observan claras brechas de percepción entre hombres y mujeres, siendo ellas las que se sienten más afectadas en todas las temáticas. Estas diferencias son mayores en las materias de consumo de drogas y delincuencia, seguidas por la situación económica y educación (ver Figura 6 izquierda).

Al comparar con la percepción del año 2003 (ver Figura 6 derecha), se observa un notorio aumento en el porcentaje de la población regional que dice estar muy afectada por los problemas de seguridad ciudadana. En general las prioridades han cambiado levemente, ya que en el 2003 los temas eran el desempleo, delincuencia, salud y el consumo de drogas.



**Figura 6 – Población regional que dice estar “Muy Afectado” por distintas situaciones**

Fuente: Elaboración propia basado en Encuesta Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana (ENUSC) 2007.

### 2.4. Imagen Objetivo Consensuada a Partir de la Prospectiva<sup>2</sup>

En el proceso de actualización de la ERD se ha buscado identificar la imagen objetivo regional que reúna la visión de las maulinas y maulinos, para lo cual se desarrollaron las distintas actividades: talleres locales y análisis de PLADECOS, talleres temáticos y de prospectiva. Además de ello, se incorporó los productos de las principales iniciativas colectivas ya realizadas en la Región, las cuales apuntan en la misma dirección de llevar al Maule a un nivel de desarrollo superior, y

<sup>2</sup> Este apartado corresponde a los resultados de diversos talleres y la incorporación de productos y procesos desarrollados con anterioridad en la Región. Más detalles se presentan en el Anexo V.

recogen la visión de los principales agentes regionales. Entre ellas se destacan los trabajos realizados el 2007 por la Mesa Público-Privada y la Agencia de Desarrollo Productivo, además de un ejercicio de prospectiva liderado por el experto Henrich von Baer hace 3 años atrás. Todos plantean una serie de visiones, ideas y proyectos que pueden plasmarse en una visión de la imagen objetivo a la cual debe apostar la Región del Maule.

El análisis prospectivo de la Región se realizó sobre siete temáticas específicas consideradas cruciales para el desarrollo regional: Encadenamientos productivos tecnológicos; Modernización del Estado; Fortalecimiento del Tejido Social; Inserción internacional; Medio ambiente; Ciencia, tecnología, innovación y emprendimiento; y Desarrollo urbano y territorial.

El estudio de cada tema constó de dos etapas: un taller temático donde expertos aportaron su visión respecto a la materia en cuestión y con lo cual las y los participantes identificaron y priorizaron las variables o factores más importantes para lograr avances en dicha temática, pensando en cuál sería su futuro deseado para la Región del Maule al año 2020; y un segundo taller en el cual las y los participantes elaboraron objetivos y estrategias para cada variable, de tal forma de comenzar a construir un camino a seguir para alcanzar este futuro deseado.

De esta forma, recogiendo estas prioridades de las principales tomadoras y tomadores de decisión, se puede plantear la siguiente imagen objetivo.

*“Una Región del Maule con una economía cuyos resultados superan los promedios nacionales, debido principalmente a los beneficios de haber construido en conjunto, potentes encadenamientos productivos en los sectores priorizados, basados en un fuerte y permanente vínculo Empresa-Universidad-Gobierno que esté dando solución de forma permanente a las problemáticas e iniciativas, y que logre proyectarse como potencia agroalimentaria.*

*Una Región del Maule con una clase política de la más alta calidad y donde sean las ciudadanas y ciudadanos quienes puedan realizar acciones de monitoreo y control sobre la gestión del Gobierno de turno. Una Región donde cada territorio tenga los elementos necesarios y atribuciones en la toma de las decisiones que determinan su propio desarrollo; donde el sistema público cuente con calidad certificada de su gestión, aprovechando las virtudes de la tecnología, y contando con una dotación óptima del recurso humano. Una Región con dirigentes políticos que buscan el poder para compartirlo y dispersarlo, más que concentrarlo.*

*Una Región del Maule con igualdad de oportunidades y un nutrido tejido social conformado por dinámicas redes sociales de confianza entre los distintos sectores y agentes de desarrollo, cultivado gracias a la sólida formación cívica desde la infancia y a los variados espacios de interacción que permitan cultivar y fortalecer la confianza y cooperación. En pocas palabras, una Región que ha consolidado una identidad regional compartida.*

*Una Región del Maule que esté inserta en el mundo, que sea reconocida en el exterior, primero que todo, por su marca e imagen regional consolidada que conceptualice los atributos y riquezas del Maule y la identidad de sus habitantes. Una Región que encante a extranjeras y extranjeros, con un portafolio de productos y servicios atractivo y que cuente con la conectividad e infraestructura ideales.*

*Una Región del Maule que incorpora transversalmente en sus procesos de desarrollo los principios de sustentabilidad y cuidado al medio ambiente. Una región cuyas empresas y comunidad se alinean con el cuidado del patrimonio natural y de sus recursos.*

*Una Región del Maule tecnológica e innovadora, fruto de una potente articulación de los esfuerzos en I+D+I de las Universidades, Empresas y Gobierno. Una Región que cuente con el recurso humano suficiente y con las competencias necesarias; y con el escenario apropiado para que las empresas se atrevan a emprender en I+D+I.*

*Una Región del Maule con procesos de organización del territorio y de sus ciudades que mantengan su continuidad en el tiempo y que sean el fruto de la coordinación y asociatividad de las y los distintos agentes relevantes públicos y privados de la Región. Una Región con una rica interconectividad entre sus distintos asentamientos o centros poblados, y con los puntos importantes extrarregionales, que fortalezcan los centros deprimidos de la Región y potencien las zonas de interés regional.”*

Esta visión de la imagen soñada del Maule, está elaborada desde un punto de vista más bien orientado a las posibles causas del desarrollo. A continuación se presenta un párrafo adicional que plantea una imagen objetivo desde el punto de vista de los efectos que reflejan el desarrollo, basado principalmente en los resultados de los talleres locales y del análisis de PLADECOS. Estas actividades dejaron en claro las principales problemáticas de cada territorio. De este modo, la Región soñada en términos de los efectos del desarrollo está dada por las situaciones opuestas a los problemas mencionados.

*“Una Región del Maule próspera y atractiva, con mejor calidad de vida para sus hombres y mujeres, donde exista mayor equidad y oportunidades, superando con ello las brechas territoriales y de género.*

*Una Región rural-moderna, con tradición y futuro, que apuesta a convertir a Chile en potencia alimentaria y forestal en base al conocimiento, innovación y el emprendimiento, fruto de una sostenida articulación público-privada. Con una fuerte identidad regional asociada a su patrimonio histórico, natural y cultural, fortaleciendo así el desarrollo del turismo de intereses especiales y posicionando al Maule en el concierto nacional y mundial.*

*Una Región en que sus habitantes vivan seguros, en paz y armonía, no sólo con su prójimo, sino que también con su entorno. Una Región del Maule con una elevada capacidad de gobierno y capital social, donde los maulinos y maulinas, sean protagonistas en la construcción de su propio desarrollo”.*

## **2.5. Subsistemas e Hipótesis Simultáneas de Causalidad**

De acuerdo a la teoría expuesta en el texto de Boisier en puntos anteriores, el desarrollo es consecuencia de diversas “variables causa” emergentes de la interacción del entorno y el interno de la Región. Mientras que el entorno (nacional e internacional) define las condiciones de borde para el desarrollo, las variables causa del interno, de acuerdo con la Estrategia Regional de Desarrollo 2000-2006, pueden ser adscritas a cuatro subsistemas, a saber: 1) dimensión social; 2) economía regional; 3) territorio, infraestructura y medioambiente; e 4) identidad cultura y patrimonio. Además, en este trabajo se le da especial énfasis a la gobernabilidad y gobernanza regional, definiéndola como un quinto subsistema o eje, algo especial, ya que influye de forma importante sobre los otros 4 ejes. Los cuatro subsistemas y su interacción pueden ser afectadas por el sistema público regional a través de sus gobernabilidad y gobernanza, actuando como un catalizador para apoyar el desarrollo regional. Se entiende por gobernabilidad al espacio de acción que tiene un organismo, mientras que gobernanza al arte o manera de gobernar y que condiciona la eficiencia y eficacia del sistema.

Aún cuando la relación de dependencia entre los subsistemas y cada una de las variables causa y efecto es compleja y desconocida, se pueden establecer ciertas hipótesis de causalidad, las cuales se muestran en forma general en la Figura 7. En ésta se observa que los cinco subsistemas contienen una serie de variables que serían causales del grado de desarrollo, lo cual presentado en forma de problemas, significa que los problemas principales asociados a los cinco subsistemas, son los determinantes del desarrollo. Por lo tanto las hipótesis serían:

H1: Aspectos sociales deficitarios condicionan el grado de desarrollo regional, en particular, por su impacto en la pobreza e indigencia, salud y acceso a la salud, alfabetización y acceso a la educación, distribución del ingreso, habitabilidad, y participación ciudadana.

H2: Falta de Competitividad, Desempleo y Mala Distribución del Ingreso condicionan el grado de desarrollo regional, principalmente a través de su impacto en la pobreza e indigencia, desempeño económico, distribución del ingreso, empleo, y sustentabilidad ambiental y territorial.

H3: Inequidad territorial, carente infraestructura y deterioro medioambiental, determinan el grado de desarrollo principalmente por medio de su impacto sobre salud y acceso, analfabetismo y cobertura escolar, desempeño económico, distribución del ingreso territorial, sustentabilidad ambiental y territorial.

H4: Carencias en la definición de identidad, producción y difusión de cultura y falta de cuidado del patrimonio determinan el desarrollo regional a través de su impacto principal en el posicionamiento de la imagen regional.

H5: Un reducido espacio de gobierno y una deficiente gobernanza, afectada por su inadecuada estructura organizacional, procedimientos poco eficientes y un bajo nivel de capital social y cívico limitan el efecto catalizador del gobierno en la aceleración de los procesos de desarrollo.

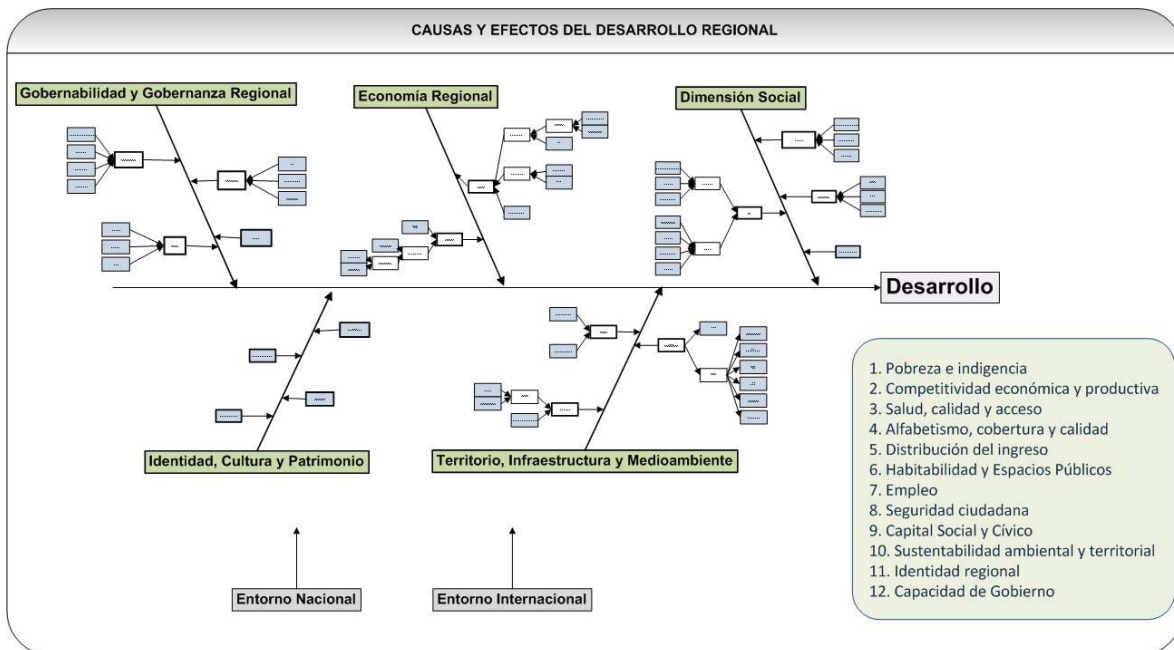
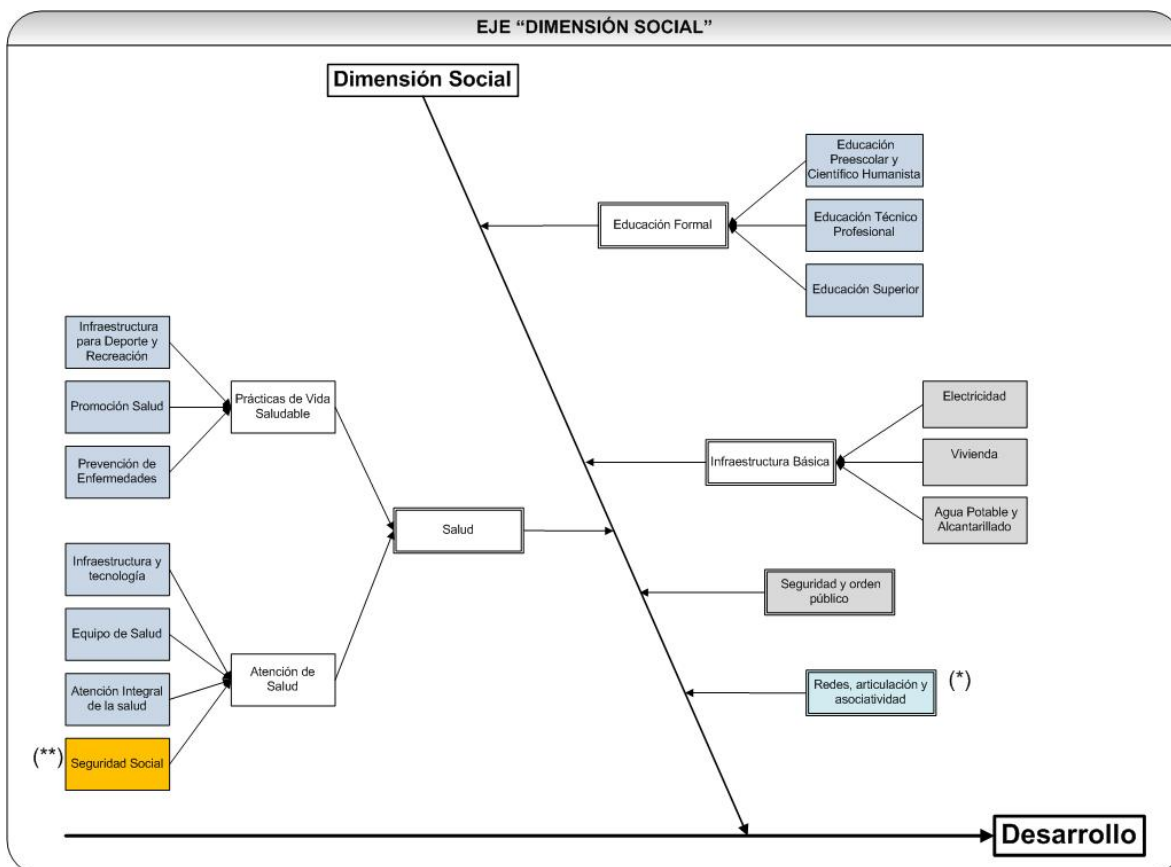


Figura 7 – Causas y efectos del desarrollo regional.

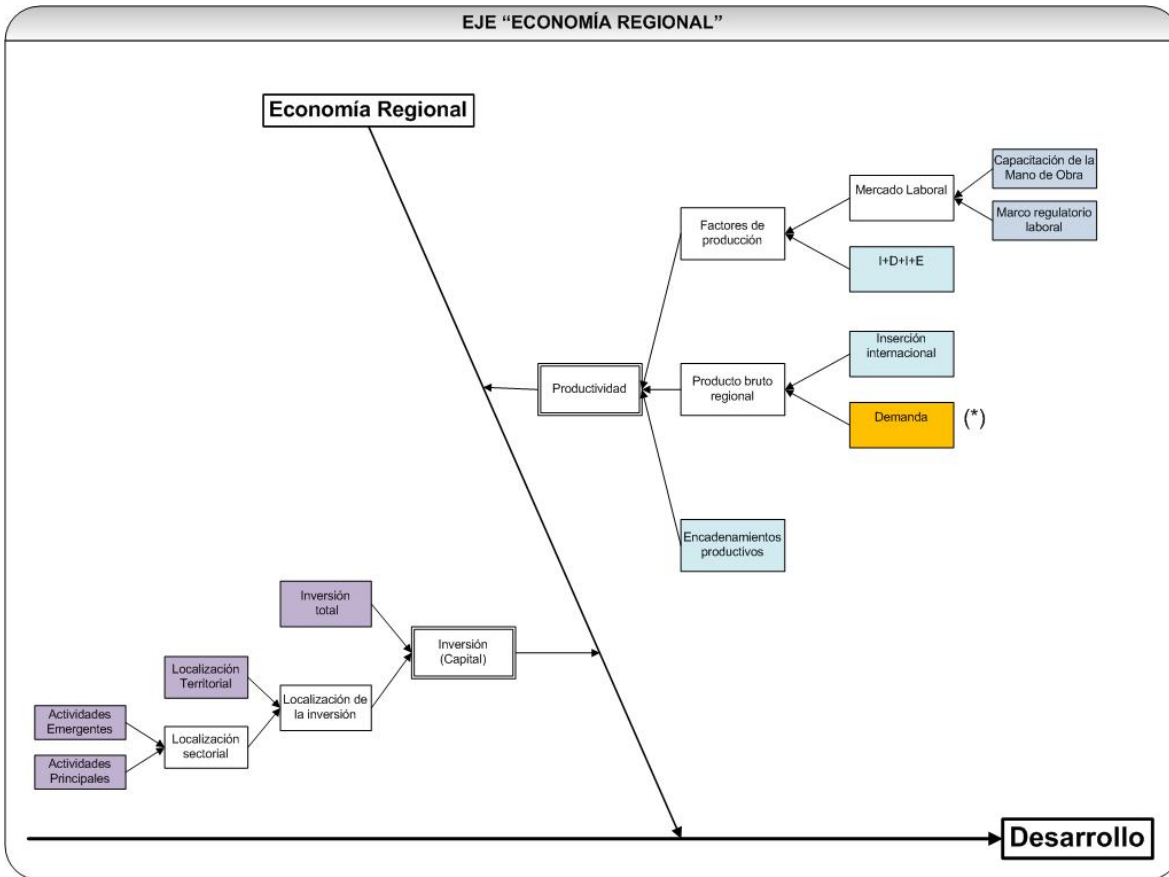
Ahora bien, si las hipótesis planteadas más arriba son desglosadas, se puede definir una serie de variables causa o determinantes, las cuales aparecen representadas los diagramas detallados de los respectivos subsistemas de las figuras (Figura 8, Figura 9, Figura 10, Figura 11 y Figura 12). Estas variables causa fueron obtenidas a través de: los talleres locales y análisis de PLADECOS, donde se levantaron las diversas necesidades comunales; los estudios realizados dentro del marco del proyecto; los talleres de prospectiva a través de un ejercicio de prospectiva en el cual se definieron las principales áreas a potenciar y la integración de diversos diagnósticos y estadísticas anteriores. El origen de las variables está señalado con color azul para aquellas extraídas de los estudios, con plomo para aquellas extraídas de los talleres locales y diagnósticos anteriores, y celeste para aquellas provenientes de los talleres temáticos y de prospectiva. En tanto, el color naranja representa a aquellas variables que no resultaron ser causales o bien su medición arrojó resultados que no representan un nivel deficitario.



(\*) Se refiere al "Capital Social". Un punto importante que también compone la Dimensión Social, relacionado al "Capital Social", es el "Capital Cívico", el cual se ha incorporado en el Eje de Gobernabilidad y Gobernanza Regional, por su afinidad.

(\*\*) Ítem influyente, pero que está fuera del dominio regional. Actualmente posee una buena situación y evolución en el contexto nacional.

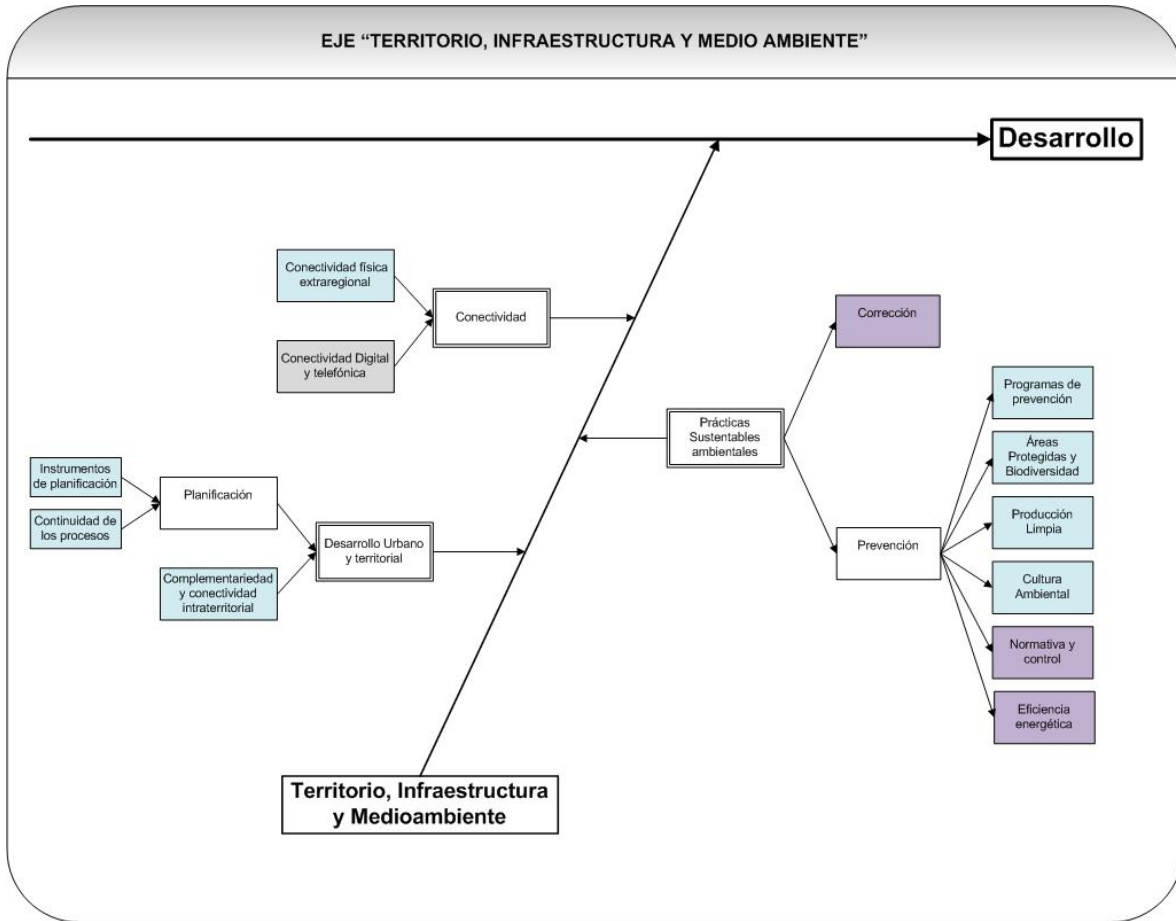
**Figura 8 – Causalidad Aspectos Sociales**



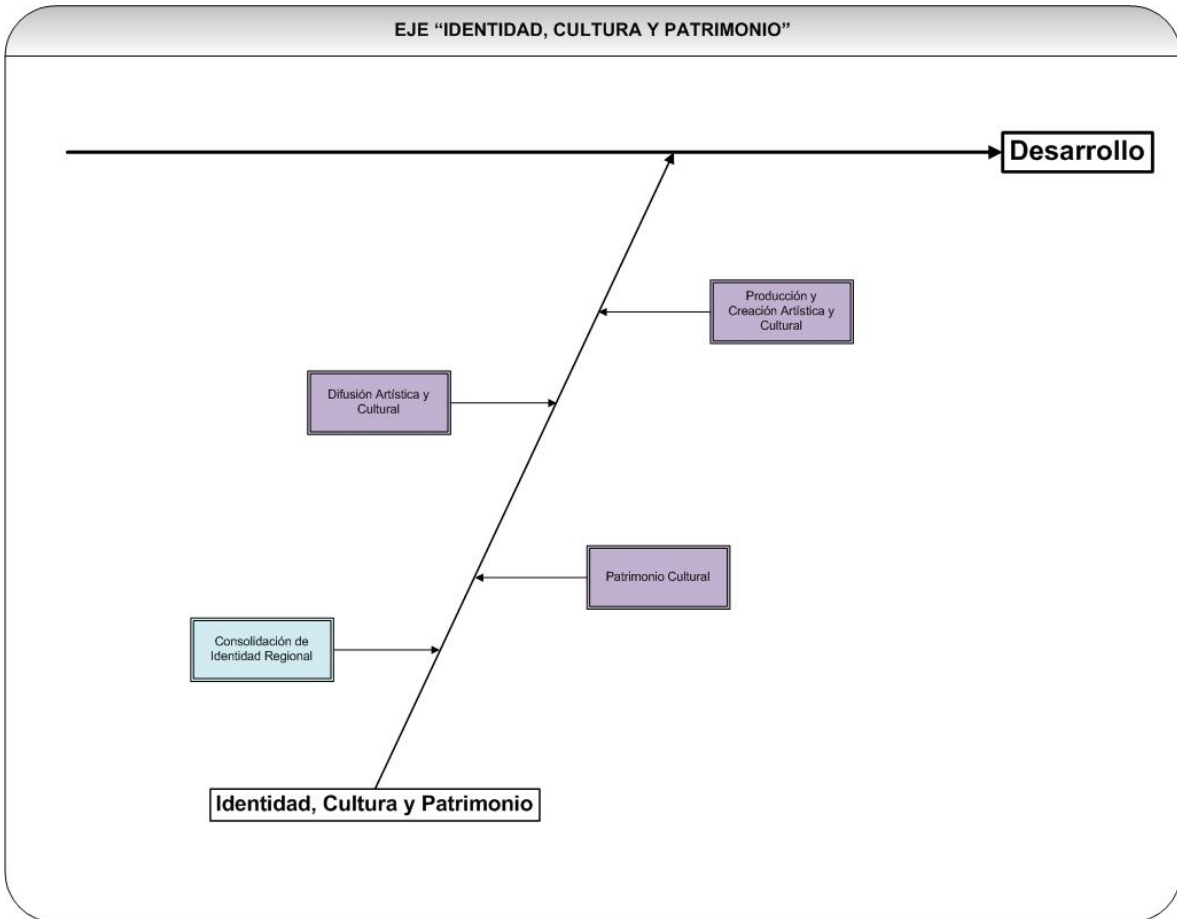
(\*) La demanda de bienes y servicios es un factor influyente, pero está fuera del dominio regional.

**Figura 9 – Causalidad Economía Regional**

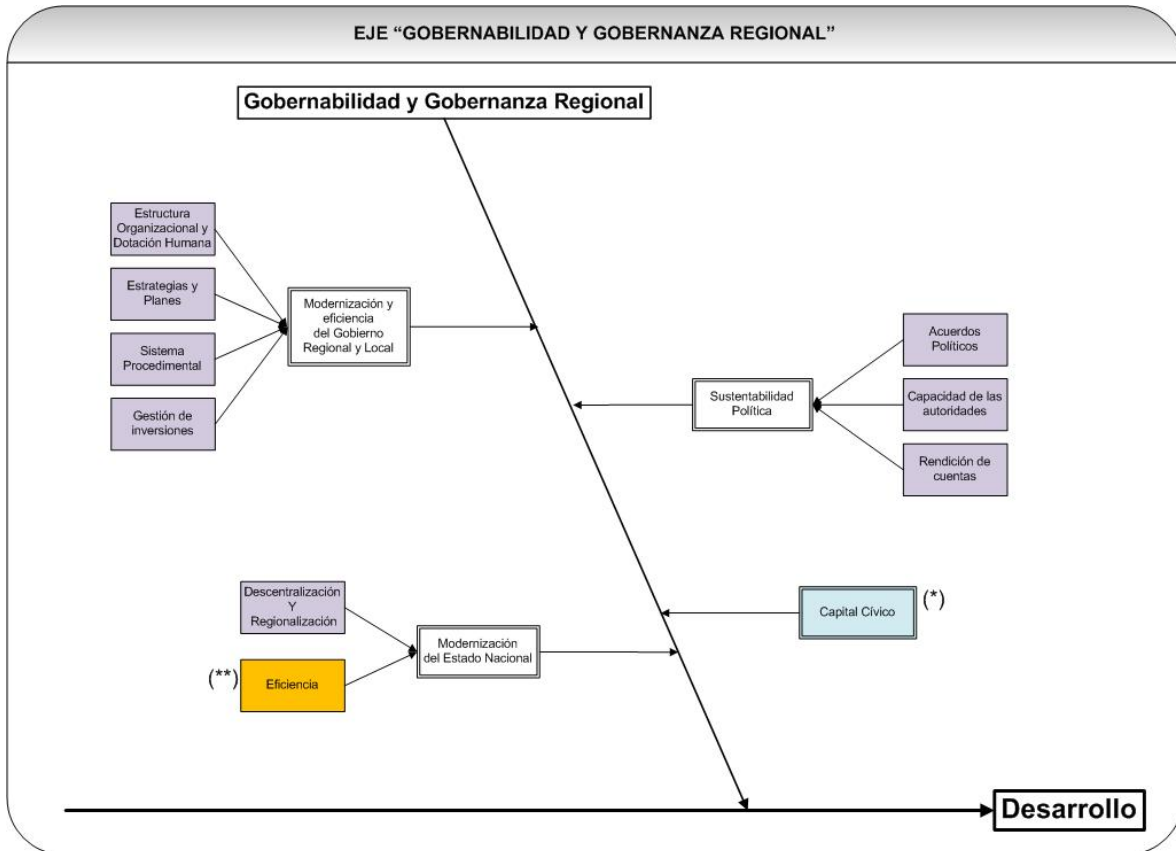




**Figura 10 – Causalidad Territorio, Infraestructura y Medio Ambiente**



**Figura 11 – Causalidad de Identidad, Cultura y Patrimonio**



(\*) Otro aspecto importante para la Gobernanza Regional es el "Capital Social", el cual está incorporado en el Eje de "Dimensión Social".  
 (\*\*) La eficiencia del Estado nacional es un factor influyente, pero está fuera del dominio regional.

**Figura 12 – Causalidad de Gobernabilidad y Gobernanza Regional**

### 3. Actividades, Cronograma y Productos

El proceso completo se planteó en 5 etapas: una primera etapa de planificación y análisis de documentos estratégicos anteriores; una segunda etapa de diagnóstico y prospectiva; en tercer lugar, una fase de elaboración de lineamientos y objetivos estratégicos; en cuarto lugar, la formalización de un modelo de estrategia y gestión territorial; y una etapa final de apoyo a la implementación. El diagrama de la Figura 13 detalla estas etapas y las principales actividades asociadas a su desarrollo.

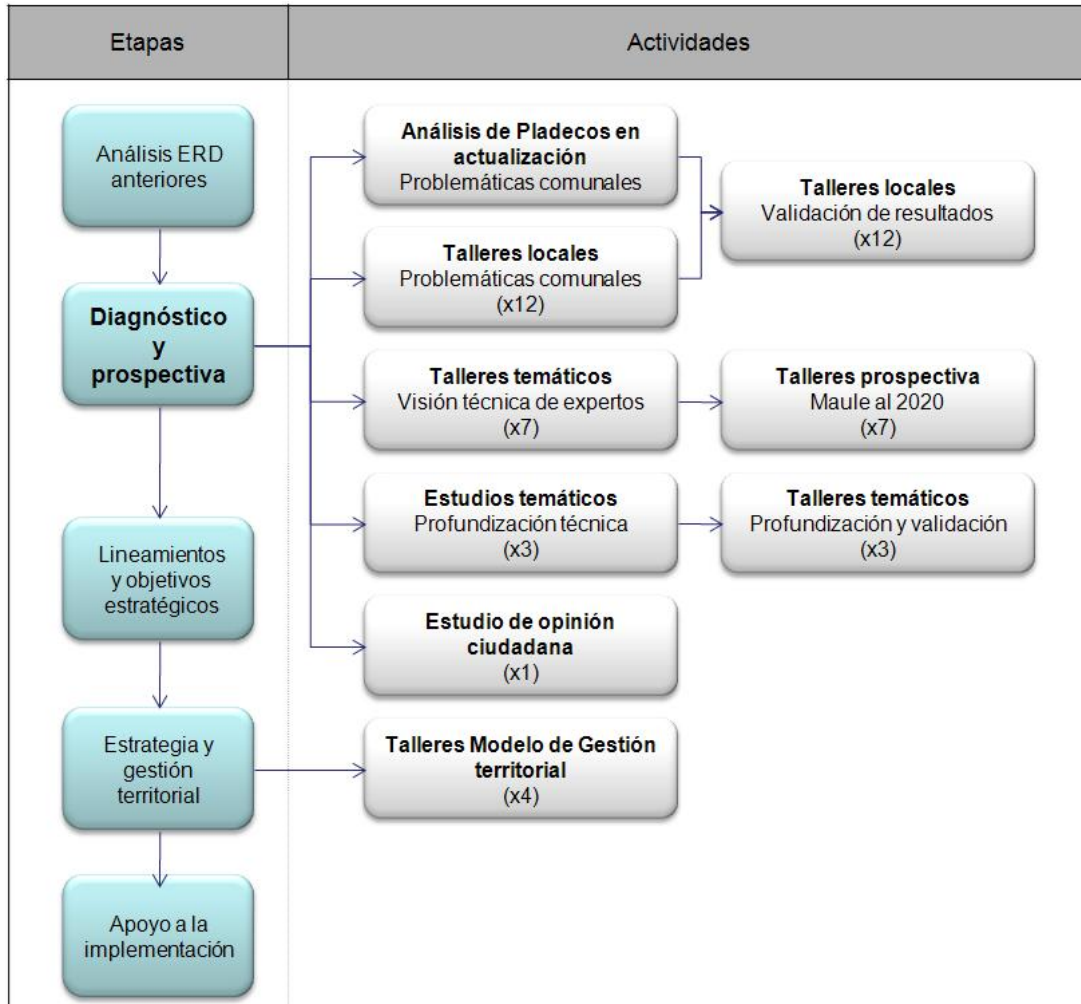


Figura 13 – Detalle de actividades por etapa

El cronograma general para la ejecución de estas etapas, se muestra a continuación en la Figura 14. Nótese que las actividades se desarrollaron en cuatro líneas transversales a la secuencia de etapas: una línea metodológica durante todo el proceso, una línea de estudios y talleres realizados durante las etapas de mayor trabajo, diagnóstico y prospectiva y elaboración de lineamientos estratégicos y objetivos; y una cuarta línea de trabajo relacionada a la difusión del proceso, de sus actividades y resultados, a realizarse durante las cuatro primeras etapas.

Etapas	Periodo	Línea metodológica	Línea Estudios	Línea Talleres	Línea Difusión
Análisis ERD anteriores	(18 Febrero – 07 Marzo)				
Diagnóstico y prospectiva	(10 Marzo – 07 Julio)				
Lineamientos y objetivos estratégicos	(08 Julio – 23 Julio)				
Estrategia y gestión territorial	(24 Julio – 22 Agosto)				
Apoyo a la implementación	(22 Agosto – 31 Diciembre)				

**Figura 14 – Cronograma global de trabajo**

Los principales productos del proceso de actualización se describen a continuación.

- A. **Informe de Análisis de documentos previos:** Este informe tuvo como objetivo central presentar los resultados del análisis crítico, efectuado por el equipo de profesionales de la Universidad de Talca (UTAL), al sistema de planificación estratégica de desarrollo 2000-2006 de la Región del Maule. El informe se basa ampliamente en la revisión de los documentos: “Estrategia de Desarrollo Maule 2000-2006” del año 2000 y “Aplicación formulación sistema de gestión, evaluación, difusión y seguimiento de la Estrategia Regional de Desarrollo de la Región del Maule” del año 2005; pero también incluye la revisión de documentos recientes y diversas entrevistas con tomadores de decisión a nivel regional: Empresarios, Consejeros Regionales y representantes del sector público. Entre estos cuentan: Enrique Alul (Agencia Regional de Desarrollo Productivo Maule), Luis Bosso, Boris Tapia (Seremi de Economía), Jorge López Balduzzi, Nelson Ramírez (Agrícola Central), Eduardo Vásquez (Asesor Seremi Agricultura); y Mario Fuenzalida, Jorge Mancilla, Marcela Aste, Eduardo Cornejo, Rodrigo

Sepúlveda, César Muñoz, Manuel Acevedo, Víctor Chávez, Hugo Suazo, Guillermo García (Consejeros Regionales).

El informe se divide en seis secciones: introducción, análisis del documento estratégico 2000-2006, análisis al documento de revisión del año 2005, síntesis de la información disponible a tal fecha (no exhaustiva) que serviría de conocimiento base para el nuevo proceso de actualización, profundización en proyectos colectivos y plan de implementación, y por último, las conclusiones del análisis.

- B. Informe de Talleres locales y análisis de Planes de Desarrollo Comunales (PLADECOS):** este informe presenta un análisis de Pladecos de 18 comunas y el desarrollo de 12 talleres locales a partir de metodologías con enfoque participativo orientados a concretar las visiones entre actores comunales/territoriales abordando las distintas temáticas acorde con el plan de trabajo del proceso de actualización y con la validación/definición de territorios de planificación y la Gestión Territorial Regional se analizan 16 Planes de Desarrollo Comunales de la región, con el fin de detectar las principales problemáticas existentes a nivel local y obtener los posibles objetivos y Lineamientos estratégicos de la región del Maule. En su primera parte, se describen los objetivos y marco metodológico de la realización de los talleres comunales, como también, se indica la manera en que se incorporará la información disponible de los Planes de Desarrollo Comunal, PLADECOS. En la segunda, se muestran los resultados obtenidos a partir del análisis de las problemáticas detectadas en los Talleres con la información disponible en los PLADECOS, dando como resultado la conformación de áreas de problemas priorizadas.
- C. Informe de Diagnóstico y Prospectiva:** Este informe tuvo como objetivo presentar los resultados del ejercicio de diagnóstico y prospectiva aplicado a la Región del Maule. Los objetivos específicos de este trabajo fueron: elaborar un marco conceptual estableciendo hipótesis de relaciones entre variables asociadas al desarrollo; realizar un análisis y evaluación de la situación presente; construir un diagnóstico con capacidad explicativa y de predicción considerando las variables explicativas más importantes; construir una visión de futuro regional a través de la integración de los escenarios estratégicos construidos por los diversos agentes y los resultados de talleres desarrollados dentro del marco de la consultoría, y como objetivo especial, la transversalización del enfoque de género con el fin de que sea un proceso totalmente incluyente.

La metodología utilizada está basada en el modelo exógeno-endógeno de Boisier, el cual señala los determinantes del desarrollo de la Región; mientras que para la evaluación de desarrollo se consideró especialmente el concepto de Desarrollo Humano del PNUD y los ejercicios de prospectiva desarrollados dentro del marco del proyecto.

La construcción de hipótesis de relación entre variables causales y variables efecto, se abordó a través de diagramas causa-efecto de acuerdo a los cuatro subsistemas establecidos en la Estrategia Regional de Desarrollo 2000-2006. Debido a la pertinencia en la definición y debido a que este trabajo consiste en una actualización de la Estrategia Regional se conservaron los mismos cuatro ejes o subsistemas, a saber: sentando las bases de nuestra concepción del crecimiento y el desarrollo; hacia un ordenamiento territorial sustentable con asentamientos humanos que mejoren la calidad de vida de sus habitantes; la tarea estratégica de promoción del recurso humano y el tejido social; y la valorización de nuestra cultura y patrimonio histórico. Estos están referidos a la economía regional; territorio, infraestructura y medio ambiente; aspectos sociales; y a la identidad, cultura y patrimonio; respectivamente. Además,



se agrega a este análisis un quinto eje sobre la Gobernabilidad y Gobernanza de la Región por parte del sistema público el cual debe actuar como un catalizador para apoyar el desarrollo regional en base a la acción sobre los otros cuatro subsistemas.

Finalmente, la imagen objetivo integrada regional 2020 se obtuvo a través de la sistematización de los resultados obtenidos por la Mesa Público Privada, la Agencia de Desarrollo Productivo (ARDP Maule), un ejercicio de prospectiva previo y los resultados obtenidos en los talleres realizados dentro del marco de este proceso de actualización.

El informe está dividido en siete secciones: 1<sup>o</sup>, una introducción; la 2<sup>a</sup> muestra el contexto y marco conceptual; la 3<sup>a</sup> evalúa el desarrollo de la Región; la 4<sup>a</sup> describe la gobernabilidad y gobernanza como determinante del desarrollo, la 5<sup>a</sup> describe los determinantes exógenos del desarrollo, internacionales y nacionales; la 6<sup>a</sup> describe los determinantes endógenos de acuerdo a los cuatro subsistemas; la 7<sup>a</sup> resume las conclusiones del informe.

- D. **Estudio temático del Mercado Laboral en el Maule:** Este informe presentó los análisis, resultados, conclusiones y propuestas referentes al Estudio de Mercado Laboral. El estudio busca explorar las causas del desempleo en la Región del Maule y dimensionar el problema señalado. Los objetivos específicos del mismo son: asociar el empleo a la estructura económica regional; mostrar la composición de la fuerza de trabajo regional; caracterizar el desempleo regional; definir las causas del desempleo; y elaborar propuestas que permitan mejorar la empleabilidad regional.

La relevancia de esta temática es de gran impacto para la región, atendiendo no sólo las elevadas cifras que muestra el desempleo en comparación con el resto de las regiones, sino a su vez, la persistencia que manifiesta y la lenta capacidad de recuperación que ha registrado tras las diversas crisis vividas en el país en el último tiempo. Adicionalmente por su impacto en la productividad y los salarios, elementos que le vinculan con los indicadores de desarrollo de la región. Las variables de análisis se han establecido en base a diversos estudios revisados por el equipo de la UTAL.

El documento comienza especificando los objetivos que propiciaron la elaboración y desarrollo del documento. Continúa con un análisis referente a la situación actual por la que atraviesa la región en términos de empleo: sus características principales, la relación que posee con las distintas actividades económicas, el género, la población y migraciones, el marco normativo laboral, la distribución del ingreso por quintil, la microempresa y los niveles salariales. La siguiente sección consiste en analizar el desempleo desagregado por provincias, su relación con los ciclos económicos, la fuerte estacionalidad que tiene en la región producto de ser ésta eminentemente agrícola, la persistencia y regresividad que posee además en términos tendenciales. Finalmente se presentan las principales conclusiones y propuestas, basadas en el estudio realizado y la disponibilidad de información bibliográfica consultada, las cuales están referidas principalmente a la capacitación de la mano de obra, rebajas salariales, subsidio a los ingresos salariales y la negociación colectiva.

- E. **Estudio temático, Salud en la Región del Maule, una mirada desde la prevención:** informe realizado por el equipo del Departamento de Salud Pública de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Talca. El informe se basa en la revisión de información secundaria relativa a la morbimortalidad de la Región, recursos humanos disponibles y prestaciones preventivas realizadas en los centros de salud de la Región y en entrevistas realizadas a actores claves en el área de la salud de la Región. Entre éstos cuentan: Sra. Sofía Ruz Arellano, Secretaria Regional Ministerial de Salud; Dra. Luz Peñaloza Serrano, Sub-

Directora (S) del Servicio de Salud del Maule (S.S. Maule); Dr. Jorge Toro Albornoz Jefe Departamento de Enfermedades Transmisibles y Emergentes del Ministerio de Salud (MINSAL); y ex Director del Servicio de Salud del Maule en el período 2003-2005; Dr. Roberto Baechler Rojas, Jefe Departamento de Epidemiología e Información para la Gestión, Servicio de Salud del Maule; Sra. Julia Villalobos Maldonado, Jefa Departamento de Salud Pública y Planificación Sanitaria de la Secretaría Regional (SEREMI) Ministerial de Salud; Dra. Alexi Ponce Rivadeneira, Encargado de la Unidad de Epidemiología de la SEREMI de Salud, Srta. Carolina Loren Vásquez Encargada de la Unidad de Promoción de la Salud SEREMI de Salud.

La selección de las variables relevantes para el desarrollo de la Región se realizó a través de las entrevistas y en un taller donde se convocó actores del área pública y privada que se desempeñan en el área de promoción de la salud, epidemiología y gestión de la salud.

El informe está organizado en una presentación del estudio de salud, objetivos, metodología, resultados, conclusiones y variables claves para el desarrollo de la Región. Esta última sección incluye la definición de la variable, su relevancia, situación actual, estado tendencial, estado deseado, restricciones a la disminución de brechas y finalmente lineamientos estratégicos.

- F. **Estudio temático, Capital Humano en la Región del Maule:** El sentido de este estudio fue, primero, proveer un marco comprensivo del desarrollo del Capital Humano en la Región del Maule, sustentado en el análisis de un conjunto de antecedentes relevantes que permitieran, en segundo lugar, derivar proposiciones sobre la evolución prospectiva del Capital Humano en la Región del Maule en algunas de sus dimensiones de mayor significación. A partir de las cuales, en tercer lugar, se pudiesen definir orientaciones estratégicas, lineamientos programáticos y procesos de implementación destinados a fortalecer significativamente el desarrollo del ámbito en estudio, y en razón de ello respaldar el progreso de la Región en el corto, mediano y largo plazo.

El informe comienza mostrando algunos antecedentes importantes sobre capital humano y desarrollo en la Región del Maule; en una segunda sección, presenta antecedentes sobre el stock de capital humano en la región, mostrando cifras e indicadores; la tercera parte muestra el escenario regional de inversiones en capital humano; la cuarta, indicadores de retorno de la inversión en capital humano; y una quinta etapa y final, que contiene un listado de propuestas para activar o potenciar este capital en nuestra región.

- G. **Estudio de opinión ciudadana:** informe realizado por el Centro de Estudios de Opinión Ciudadana (CEOC), con el objetivo de conocer la percepción de los habitantes de la Región del Maule respecto al desarrollo y necesidades de ésta, lo que incluye la evaluación de la gestión del Gobierno Regional, conocer la percepción de los habitantes sobre la situación actual de la región y detectar las necesidades de desarrollo de su comunidad.

El modelo de evaluación que guió este trabajo engloba una naturaleza multidimensional del concepto de calidad de vida. Este modelo, extraído de las teorizaciones de Schalock (1999) propone que la calidad de vida percibida de una persona se relaciona de forma significativa con factores pertenecientes a tres dominios principales de la vida: vida en el hogar y en la comunidad, escuela o el trabajo, y salud y bienestar.

La investigación realizada correspondió al tipo descriptivo. Además, se realizó un estudio cuantitativo mediante una encuesta de hogares. El diseño muestral correspondió a un Muestreo Probabilístico Estratificado con Asignación Proporcional según nivel

socioeconómico<sup>3</sup> y tamaño poblacional urbano de cada provincia. El Universo fue el total de habitantes de la Región del Maule. El Marco Muestral fueron los habitantes del sector urbano de las comunas de Curicó, Talca, Linares y Cauquenes (capitales provinciales). El tamaño muestral fue de 1036 observaciones. Así, el margen de error fue de 3,0% para un nivel de confianza del 95%. La encuesta fue aplicada el 05 y 06 de julio del año 2008.

Su instrumento de medición (cuestionario) se construyó en función de los objetivos de la investigación y fue discutido conjuntamente con la División de Desarrollo Regional del GORE y expertos del INE. Posteriormente se hizo un piloteo de observaciones en Talca a fin de completar el proceso de validación.

- H. **Informe Modelo de Gestión Territorial (MGT):** Informe que contiene las propuestas de territorios de planificación para la Región del Maule y los resultados de los talleres específicos, para el levantamiento de la problemática y para la validación de la propuesta, elaboradas sobre la base de estudios técnicos y los talleres mencionados.

Comienza con un profundo análisis del estado del arte acerca del desarrollo territorial, la gestión territorial, las experiencias en Chile en el tema, y las experiencias específicas en la Región del Maule, describiendo los principales MGT existentes: PMG / GTI, PIRDT, y Maule Emprende; en una segunda parte se presenta la nueva propuesta de MGT; y en una tercera la sistematización de los talleres participativos.

- I. **Informe de objetivos y lineamientos estratégicos:** Este informe tuvo como objetivo presentar el principal contenido del documento estratégico. Consta de dos partes: una primera con la visión global del desarrollo regional, la evaluación del desarrollo regional y una serie de 12 objetivos estratégicos; la segunda parte detalla los cinco ejes orientadores que contienen los principales determinantes del desarrollo, sus lineamientos estratégicos y sus respectivas estrategias.
- J. **Informe Modelo de Gestión de la Estrategia:** el objetivo principal de este trabajo fue sentar las bases de un sistema de gestión que permitiese ejecutar y aplicar la estrategia realizada en esta consultoría, y realizarle un seguimiento y control con un fuerte elemento participativo.

El informe contiene tres secciones, la primera de ellas presenta una introducción, la segunda muestra una justificación del porqué desarrollar un sistema de gestión para la aplicación efectiva de la estrategia, y la tercera sección detalla el modelo de gestión de la ERD propuesto y cada uno de sus componentes.

- K. **Informe ejecutivo del proceso de actualización ERD Maule 2020:** Este informe tuvo como objetivo presentar una síntesis con los principales resultados de los productos encomendados por parte del Gobierno Regional (GORE), a tal fecha. Consta de seis partes: una primera sección con la idea fuerza e imagen objetivo para la Región del Maule al año 2020; la segunda sección contiene un resumen del diagnóstico; la tercera presenta los objetivos estratégicos y sus correspondientes metas y plazos; la cuarta detalla los cinco ejes orientadores que contienen los principales determinantes del desarrollo, sus lineamientos estratégicos y sus respectivas estrategias; por último, la quinta sección presenta un resumen del modelo de gestión propuesto para la implementación de la ERD.

---

<sup>3</sup> Fuente: Clasificación Adimark

## II. Metodología Talleres Locales

El enfoque que se propuso para la realización de los talleres locales, se basó en metodologías participativas donde la audiencia contribuye en forma activa al proceso de construcción del diagnóstico y descripción de problemáticas.

Los talleres fueron dirigidos a agentes claves a nivel local pertenecientes a organizaciones sociales (territoriales y funcionales) y sociedad civil.

Para su implementación, se contempló el desarrollo de una serie de fases, las cuales se detallan a continuación:

### 1. Fase: “Planificación Talleres Locales”

#### 1.1. Focalización

El taller se implementó en doce comunas de la región del Maule, donde no se habían iniciado procesos de actualización de Planes de Desarrollo Comunal (Pladecos) por parte del Gobierno Regional: Retiro, Parral, Longaví, Chanco, Curepto, Río Claro, Pelarco, Molina, Hualañé, Curicó, Rauco y Talca.

#### 1.2. Identificación de los participantes

Para la selección de los 25 actores claves que participaron en la realización de los talleres locales, se establecieron tres criterios que fueron aplicados a las distintas organizaciones comunitarias de carácter Territorial y Funcional existentes a nivel comunal.

#### 1.3. Operacionalización de Criterios

La identificación de Criterios de participación para las diversas organizaciones de carácter territorial y funcional que fueron incorporados en los talleres locales tiene la cualidad de aplicarse a todas las organizaciones existentes a nivel comunal que se encuentren inscritas en los registros de las Direcciones de Desarrollo Comunal de cada Municipalidad.

Los marcos regulatorios que determinan los criterios de selección se relacionan con la organización en sí y sus actividades.

#### 1.4. Descripción Criterios

##### 1.4.1. Personalidad Jurídica

Podrán participar todas las organizaciones comunitarias de carácter territorial y funcional con asiento en las comunas respectivas que tengan su personalidad jurídica e inscripción en el registro de personas jurídicas receptoras de fondo públicos vigente.

Ley sobre juntas de vecinos y demás organizaciones comunitarias ley N° 19.418 del 09/01/97, texto refundido, coordinado y sistematizado. Publicado en el diario oficial el 20 /03/93.

- Se consideran Organizaciones Territoriales las Juntas de Vecinos
- Se consideran Organizaciones Funcionales: Aquella con personalidad jurídica sin fines de lucro, que tenga por objeto representar y promover valores e intereses específicos de la comunidad dentro del territorio de la comuna o agrupación de comunas respectivas

#### **1.4.2. Representatividad.**

Se seleccionaran aquellas organizaciones que sean más representativas dentro de un sector de acuerdo a ciertos indicadores de representatividad (Total socios/ Total habitantes comuna). La información requerida se obtendrá a través de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la municipalidad correspondiente, como también de la Secretaria Regional de Gobierno, División de Organizaciones Sociales (D.O.S.),

#### **1.4.3. Consulta a Expertos.**

Se consultará a expertos en el tema, se entrevistará a Directores de Desarrollo Comunitario o encargados de Organizaciones Comunitarias de las Municipalidades, acerca de las organizaciones con un mayor grado de participación en las actividades comunales, las más proactivas, las más responsables y finalmente se les consultará sobre las organizaciones más indicadas para participar en este tipo de taller.

Se recopilará información suficiente de diversos sectores para luego ser analizada en una mesa de trabajo con el fin de decidir cuales organizaciones participarán en el taller.

## **2. Fase: “Convocatoria”**

### **2.1. Sensibilización**

Consistió en el acercamiento hacia la comunidad, para informar respecto a la obtención de los productos esperados en los talleres participativos. Para esto, se visitó a los actores claves en su lugar de residencia. En este proceso se crearán lazos de confianza entre el equipo gestor y la comunidad convocada.

Se contó con el apoyo de la Municipalidad y unidades responsables como la Dideco.

### **2.2. Logística Talleres**

La lógica de los talleres permitió establecer los medios e instrumentos necesarios para su realización desarrollar los talleres.

- Materiales de publicidad, para informar e invitar (promoción y difusión) a los actores claves de la comuna, a participar de los talleres.
- Envío de invitación, por parte del municipio y del equipo consultor.
- Apoyo en la difusión para generar una estrategia comunicacional con la comunidad.
- Verificación del lugar.
- Material de apoyo para la realización de cada taller (material fungible y equipamiento)

### 2.3. Coordinación Estructura Taller

La planificación del taller participativo (definición de actividades) se desarrolló de la siguiente manera:

**Tabla 1 - Planificación Talleres Comunales**

Taller Participativo	
Hora	Temática
19:00 – 19:15	Acreditación
19:15 – 19:30	Bienvenida y Presentación del Taller
19:30 – 20:30	Desarrollo Taller
20:30 – 20:45	Break
20:45 – 21:30	Desarrollo Taller
21:30 – 21:45	Cierre

En la Tabla anterior, se indican las actividades y tiempos estimados que se emplearon para la realización del taller participativo, en ella se incluyó un tiempo de descanso para los participantes, (aproximadamente quince minutos), para luego dar inicio a la segunda fase del taller participativo.

## 3. Fase: “Desarrollo Talleres”

### 3.1. Contenido Talleres

Con el fin de determinar las problemáticas, los objetivos y los lineamientos estratégicos requeridos para esta etapa, se contemplo las siguientes etapas:

a) Acreditación

En esta etapa se identificó y registró a cada participante, como medio de verificación se obtuvo la firma del dirigente en una hoja de asistencia al inicio del taller.

b) Inicio del Taller y Presentaciones

En esta etapa se contempló el desarrollo de una actividad que permitió contextualizar el taller en el marco de la Estrategia de Desarrollo Regional y bienvenida a los participantes, además de la presentación del equipo moderador, se contempló una dinámica de presentación de cada uno de los participantes, se informaron las instrucciones del taller, indicando sus objetivos, contenidos, métodos, y horarios. Se culminó esta etapa invitando a la audiencia a señalar sus expectativas y preocupaciones.

c) Desarrollo Taller de Levantamiento de Problemas

El desarrollo del taller permitió registrar las distintas problemáticas que se presentan a nivel comunal. Para esto, se invitó a representantes de organizaciones comunitarias de carácter territorial y funcional, Junta de Vecinos, Clubes Deportivos, Eclesiásticos, Clubes de Adulto Mayor, entre otros, con el fin de tener de primera fuente las inquietudes y generar participación con la comunidad organizada. Como primera actividad se contempló aplicar la técnica denominada “lluvia de ideas”, o brainstorming, que permitió facilitar el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado.



#### d) Visualización de Ideas

La materialización de las ideas visualmente se hizo a través de tarjetas de distinto color (distinguiendo perspectiva de género), que se fijan en una pizarra a la vista del grupo, es una técnica de participación que permite a los miembros del grupo estar permanentemente atentos al desarrollo de la discusión y facilita la consecución de acuerdos. Cada participante debe precisar sus ideas y escribirlas en tarjetas que se fijarán con alfileres o chinchones a un panel recubierto de papel, de modo que se pueda retirar al término de la discusión. Cada tarjeta debe contener solo una idea, expresada de la forma más clara y precisa posible con el fin de que sea comprendida por cualquiera de los participantes sin necesidad de explicación adicional. La discusión se realiza alrededor de las ideas que figuran en el panel, redefiniendo y completando su significado, agrupándolas y separándolas de acuerdo con los objetivos de la reunión. Una vez que la tarjeta aparece en el panel, deja de pertenecer a alguien en particular, para convertirse en una idea que pertenece a todo el grupo, el cual puede agregar nuevas ideas a las que han sido presentadas (nuevas tarjetas), fusionarlas o suprimirlas por consenso. Cualquier modificación a las ideas reflejadas en el panel se considera competencia y responsabilidad del grupo. 4

La visualización por tarjetas es una técnica democrática que promueve la participación igualitaria de los integrantes, independientemente de su capacidad de expresión oral, o de su grado de poder al interior del grupo. En principio todas las tarjetas, tienen igual importancia, aún aquellas que expresan puntos de vista minoritarios, lo cual evita que se pierda alguna contribución. Ídem

#### e) Análisis y Categorización

El análisis y categorización de las ideas materializadas en las tarjetas, se desarrollo en conjunto con la audiencia, las problemáticas identificadas en diferentes ámbitos. Luego se priorizó las problemáticas por categoría mediante consenso de la audiencia.

### 3.2. Sistematización del 1º Taller.

Esta actividad consistió en documentar en forma escrita y audiovisual (fotografías), todo el proceso del 1º taller, el producto obtenido fue la priorización de las problemáticas a nivel comunal.

## 4. El enfoque metodológico para la realización del “Análisis de Contenido de Pladecos”

Análisis de PLADECOS Actualizados: este proceso consistió en analizar los 18 PLADECOS que de acuerdo al Gobierno Regional del Maule, se encontraban actualizados. Esto con la finalidad de rescatar las diferentes orientaciones, objetivos y lineamientos que existen en las comunas de la Región del Maule.

---

<sup>4</sup> ENFOQUES Y METODOS: El enfoque ZOPP para la gestión por proyectos Universidad de Antioquia - Facultad Nacional de Salud Pública. Curso Gestión de Proyectos de Salud Pública y Seguridad Social pag.24

Sistematización de PLADECOS: este proceso consistió en levantar la información existente en los PLADECOS relacionada con la imagen objetiva comunal, principales problemas comunales, estrategia con la cual se abordarán, entre otros.

Para las actividades indicadas se obtuvo información sólo de 16 comunas de la región de las 18 comprometidas en el estudio, las comunas de Maule y e constitución no contaban con la información requerida.

## **5. El enfoque utilizado para la Identificación Objetivos y Lineamientos Estratégicos.**

### **5.1. Matriz de Frecuencia**

Con los productos identificados en los 12 talleres comunales, más la información recolectada de los 16 PLADECOS ya actualizados, se procedió a elaborar una “matriz de frecuencias” que permitió determinar la Identificación de Objetivos y Lineamientos Estratégicos.

### **5.2. Zonificación de Problemas.**

Una vez identificadas las problemáticas, los Objetivos y Lineamientos Estratégicos y para efectos prácticos y de pedagogía social, se contempló trasladar la información al programa ArcView el cual permite visualizar las problemáticas de acuerdo a su área de influencia territorial (intercomunal), con la finalidad de generar un enfoque territorial que permita intervenir la problemática desde una perspectiva más integral y con un enfoque estratégico.

## **6. El enfoque utilizado para el Taller de Validación.**

La etapa final de los talleres locales contempló la presentación de los resultados a la comunidad, con la finalidad de informar y validar el trabajo realizado, se rescataron posibles sugerencias y se incorporaron en el Informe Final. Para dar continuidad al trabajo realizado se invitó a participar a la misma audiencia que estuvo presente en los talleres locales.

### **6.1. Sistematización Talleres Validación**

El equipo a cargo compilo toda la información obtenida en el taller de validación, para luego sistematizar y formular el Informe Final.

Para visualizar el proceso y productos de los talleres locales se elaboró un procedimiento que contempló los pasos anteriormente mostrados. A continuación se indica la Figura 15 que resume en un diagrama de flujo el desarrollo de los talleres participativos.

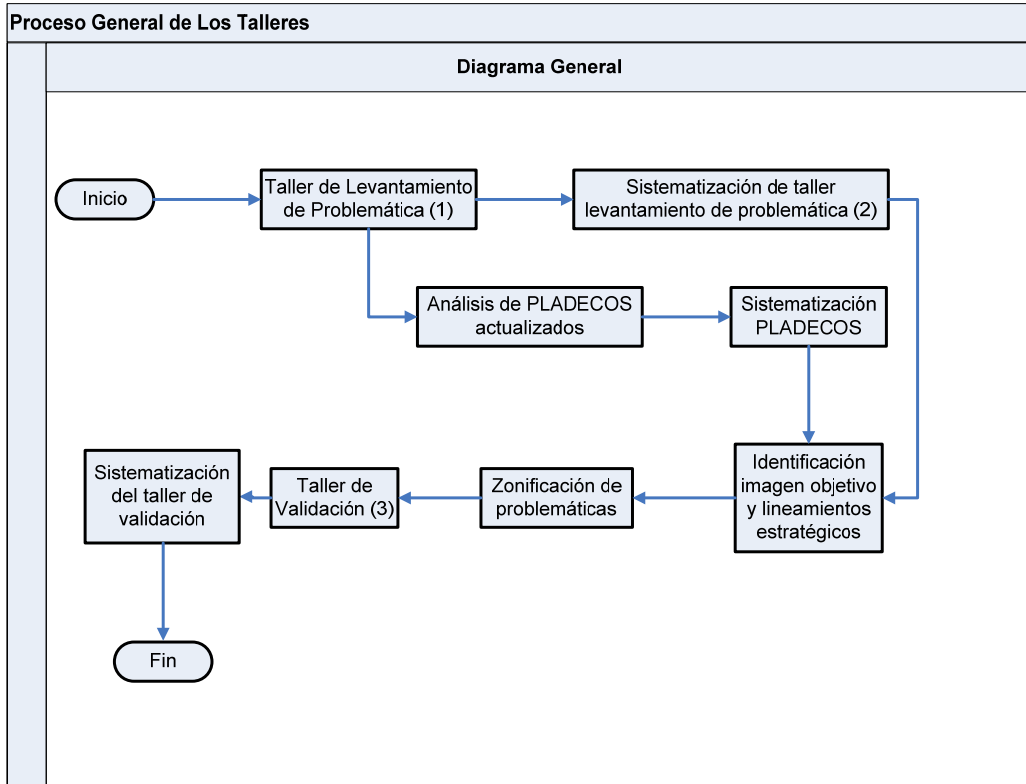


Figura 15 - Desarrollo de los talleres participativos

### III. Metodología para talleres temáticos y de prospectiva

El proceso metodológico global definido para la actualización de la ERD Maule 2008-2020, consta de 5 etapas: análisis de estrategias anteriores, diagnóstico y prospectivo, lineamientos y objetivos estratégicos, estrategia y gestión territorial, y finalmente, apoyo a la implementación de la ERD. Dentro de la fase diagnóstico y prospectiva, está planificada la realización de 7 talleres temáticos y 7 talleres de prospectiva. Los temas a abordar en los talleres están enunciados en la Tabla 2, donde también se explicitan los responsables de su ejecución. Cabe aclarar que se trata de temas importantes pero no excluyentes, es decir, el marco de la ERD no se limita sólo a los temas aquí indicados.

**Tabla 2 – Temas a abordar en talleres**

Talleres temáticos + prospectiva	
Tema	Responsable
Ciencia, tecnología, innovación y emprendimiento	R. Pizarro
Modernización del estado	J. Navarrete
Inserción internacional	C. Torres
Medio ambiente	R. Pizarro
Asentamientos humanos	A. García Huidobro y A. Maragaño
Fortalecimiento del Tejido Social	D. Núñez y C. Torres
Encadenamientos productivos	C. Torres

#### 1. Talleres Temáticos

##### 1.1. Objetivo

Identificar un listado de variables claves para el desarrollo regional en la temática del taller.

##### 1.2. Convocatoria, responsables y cantidad de talleres

Se invitará a los actores regionales relevantes, tanto del ámbito público como privado ligados a la temática del taller.

Se realizarán 7 talleres temáticos. El listado de temas a desarrollar y el responsable de la ejecución de cada taller están especificados en la Tabla 2.

El lugar físico en que serán desarrollados, son las dependencias de la Universidad de Talca en su campus Lircay. El salón específico debe ser solicitado por el equipo responsable del taller.

##### 1.3. Metodología general

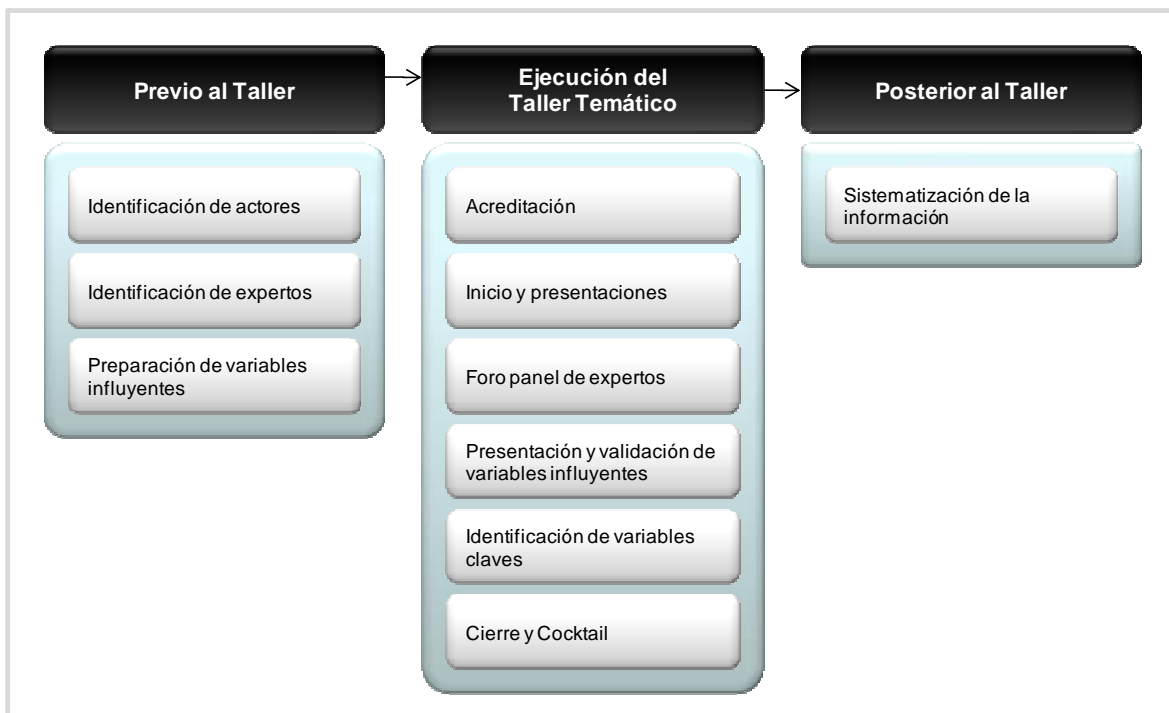
El esquema metodológico apunta a la obtención de un listado de variables clave atinentes a la materia cubierta por el taller, el cual es generado en base al análisis conjunto de una selección de actores regionales del mundo público y privado.

Cada taller abrirá con un foro panel que contará con la exposición de dos a tres expertos del área quienes darán a conocer a los participantes las últimas tendencias mundiales y locales en la temática a analizar, apoyando a los participantes con su enfoque técnico a formar y complementar su propia visión.

Ya habiendo despertado una visión de futuro en los participantes, se procede a mostrarles un listado de variables influyentes en el devenir regional (vinculadas a la temática del taller), para que en base a su experiencia y a lo recibido en el foro panel, las validen y complementen.

Finalmente, se procede a que los mismos participantes realicen una evaluación y jerarquización de las variables según su importancia, identificando así un conjunto de aproximadamente 10 variables relevantes, de las cuales se identifican las que pueden y requieren ser intervenidas mediante la nueva ERD. Las variables de este último listado son llamadas variables claves.

#### 1.4. Actividades asociadas a los talleres



**Figura 16 – Actividades asociadas a los talleres temáticos**

#### 1.5. Detalle de las actividades

##### 1.5.1. Previo al Taller

###### a) Identificación de actores

Se debe asegurar la participación de 20 a 30 actores regionales relevantes del mundo público y privado, que de una u otra forma están involucrados con el tema a desarrollar.

La identificación de dichos actores se realizará en base al criterio de los responsables de cada taller, apoyándose con entrevistas a informantes calificados. Además, se debe contemplar algunas invitaciones protocolares a las principales autoridades regionales (Intendente,

alcaldes, consejeros regionales, entre otros, cuya participación está en duda dada su ocupada agenda). Este listado debe ser validado por el GORE.

Para asegurar la participación de 20 a 30 actores por taller, se plantea invitar a aproximadamente 60 personas, enviándoles una invitación formal a cada uno de ellos (tarea realizada por la empresa COM, contratada para tales fines). Se sugiere realizar algunas gestiones de motivación a los actores cuya participación es indispensable (llamados o visitas).

b) Identificación de expertos

Se requiere la participación de 2 a 3 expertos en la temática del taller cuyo rol será exponer parte del estado del arte y de las tendencias mundiales y/o locales en la materia, con la finalidad de ampliar la visión de los participantes del taller, fortaleciendo el enfoque técnico de los mismos.

Su identificación y contacto será tarea de los responsables de los talleres. Se sugiere plantear a cada experto las temáticas que interesa sean cubiertas en su exposición, de forma de acotar sus exposiciones.

c) Preparación de variables influyentes con guía de expertos

El equipo responsable debe preparar un listado de variables influyentes en la temática a analizar en el taller, basándose en revisión bibliográfica y en la consulta a expertos (pueden ser los mismos que expondrán, o bien otros personajes ligados a la temática). La idea es que estos expertos aporten con su conocimiento técnico y de cierta forma validen el listado de variables, ya que todo el desarrollo del taller se basa en este listado<sup>5</sup>.

### 1.5.2. Ejecución del Taller

d) Acreditación

Al inicio del taller se identificará y registrará a cada participante, quien certificará su asistencia firmando la hoja de asistencia al inicio del taller.

e) Inicio y presentaciones

A modo de apertura del taller, el facilitador dará la bienvenida a los participantes, contextualizará el taller en el marco del proceso de actualización de la ERD, dando a conocer brevemente los objetivos, contenidos y métodos del taller, dando cabida a que la audiencia señale sus dudas.

Se sugiere plantear alguna actividad de facilitación para generar un ambiente de confianza (juegos de presentación, videos relacionados, etc.).

Finaliza esta etapa con la presentación de los expertos del foro panel, el cual será desarrollado a continuación.

f) Foro panel de expertos

Los expertos invitados por el equipo responsable contarán con un tiempo de 20 a 25 minutos para exponer acerca de las principales tendencias a nivel mundial, nacional y local respecto del tema. La idea es que los panelistas presenten argumentos técnicos que enriquezcan la visión de los participantes y los ayuden a pensar de forma más concreta en la consecución de

---

<sup>5</sup> Este listado será validado por los participantes durante el taller.

avances a nivel regional en las materias bajo estudio, abordando la temática desde distintos puntos de vista y mostrando las diferentes aristas del escenario regional, destacando las que a juicio de quienes dominan el tema con mayor profundidad, deben ser el foco de atención en procesos de definición estratégica como el que actualmente se lleva a cabo.

Esta actividad requerirá un trabajo previo de coordinación con los responsables del taller de forma tal que no existan inconcordancias o demasiados puntos de desencuentro entre los expositores, los cuales puedan llevar a complicaciones en la definición de las variables.

El facilitador del taller será responsable de la presentación de los expertos, y de velar por el respeto de los tiempos de exposición preestablecidos.

g) **Presentación y validación de variables influyentes**

Posterior al foro panel de expertos, se presenta a los participantes el listado de variables influyentes identificadas previamente, dando una breve explicación de aquellas que lo requieran, y entregándoles un documento resumen. La idea es que los actores validen las variables y las complementen con aquellas que a su juicio han sido dejadas de lado. En caso de que algunos participantes consideren que se debe agregar o eliminar alguna variable, se usará la técnica brain writing, entregándoles una tarjeta donde podrán escribir sus sugerencias de cambio. No es obligación que todos hagan sus comentarios, sólo se hará en caso de ser necesario. Se plantea el uso de esta técnica para evitar discursos y optimizar el uso del tiempo.

h) **Identificación de variables clave**

Ya validado el listado de variables influyentes, se procede a que los participantes procedan a evaluar las variables de acuerdo a su grado de importancia para el desarrollo regional.

El procedimiento se realiza en grupos de 4 a 5 personas, donde los participantes irán evaluando en conjunto cada una de las variables con una nota de 1 a 10. Esta calificación irá siendo registrada en una ficha para posteriormente ser traspasada a una matriz de cálculo (ver Tabla 3), la cual estará siendo proyectada para que la totalidad de participantes puedan ver el registro de los datos y las evaluaciones de los otros grupos. Así, al terminar el proceso de evaluación se definen las 4 a 5 variables de mayor importancia en base al promedio obtenido.

**Tabla 3 – Ejemplo matriz global de evaluación de variables**

<b>Variables</b>	<b>Grupo 1</b>	<b>Grupo 2</b>	<b>...</b>	<b>Promedio</b>
Variable 1				
Variable 2				
...				
Variable N				

i) **Cierre y Cocktail**

Se resumen los resultados obtenidos, se explica qué se hará con ellos y la importancia de su rol para el desarrollo de los talleres de prospectiva. Para finalizar, se da las gracias a los invitados, se sirve un cocktail de cierre y se les motiva a participar en el taller de prospectiva que continuará el análisis del tema, ahora con un enfoque a futuro, dejándoles como tarea pensar en posibles formas de intervenir las variables claves identificadas.



**Tabla 4 – Cronograma de actividades talleres temáticos<sup>6</sup>**

Hora de Inicio	Actividad
15:30 – 15:45	Acreditación
15:45 – 16:00	Inicio y presentaciones
16:00 – 17:00	Foro panel de expertos
17:00 – 17:15	Coffee Break
17:15 – 17:30	Presentación y validación de variables influyentes
17:30 – 18:30	Identificación de variables clave
18:30 – 19:00	Cierre y Cocktail

### 1.5.3. Posterior al Taller

#### j) Sistematización de la información

El equipo responsable de cada taller debe sistematizar la información obtenida en el desarrollo del taller, generando dos documentos:

- Un primer documento con los resultados duros obtenidos del taller; es decir, cuyos contenidos sean: (1) el listado de variables influyentes validado por los participantes, (2) la matriz de evaluación de variables, (3) listado final de variables claves, y (4), listado de participantes del taller, mencionando su cargo u ocupación.
- Un segundo documento con la información necesaria ya preparada para el taller de prospectiva asociado al tema. Este informe debe contar con una descripción, diagnóstico y proyección tendencial de cada una de las variables clave, con una extensión de una plana máximo por variable. Su objetivo será presentar a los participantes del taller de prospectiva una visión clara de la importancia de dicha variable en relación a la temática del taller, y de ser posible, presentar lo que ha sido su evolución durante los últimos años, y una proyección desde la fecha a lo que sería su estado futuro el año 2020 si se mantienen las tendencias de crecimiento de la actualidad. Así, podrán trabajar sus hipótesis sobre este escenario tendencial.

En detalle se requiere: (1) un título de la variable clave; (2) el tipo de variable de la que se trata; (3) una definición de la misma; (4) una breve explicación de su importancia en la temática abordada en el taller; (5) un diagnóstico de su situación actual y de su realidad los últimos años (cuantitativo o cualitativo)<sup>7</sup>; (6) la presentación de lo que sería el escenario tendencial según proyecciones desde la fecha al año 2020, mediante una breve descripción del escenario y la presentación de una gráfica con dichas proyecciones. A modo de ejemplo, ver Tabla 5.

Es importante mencionar que de ser posible la elaboración de proyecciones tendenciales, deberán ser validadas por algún experto. Las variables que no sean cuantificables deberán ser trabajadas en base a escalas Lickert, o bien, trabajadas en base a sugerencias de los expertos.

La elaboración de estos informes tendrá sólo 1 semana plazo, ya que sus resultados son de suma urgencia para la ejecución del taller de prospectiva.

<sup>6</sup> El cronograma sólo da una idea de la distribución de los tiempos, pero es completamente flexible. Lo importante es que la duración total del taller no sea más de 3,5 horas.

<sup>7</sup> Esto dependerá de la disponibilidad de información y del tipo de variable.

**Tabla 5 – Esquema ejemplo de definición de variables**

<b>Título de la variable</b>	Ej.: Empleo
<b>Tipo de variable</b>	Económica
<b>Definición</b>	“Una persona está plenamente empleada cuando ocupa todas las unidades de trabajo que desea ocupar de las que posee, considerando las condiciones de mercado” (MELO, 1988).
<b>Relevancia en la temática</b>	Alta importancia debido a que las personas con empleo pueden optar a una calidad de vida mejor que los cesantes.
<b>Situación Actual</b>	Bajo empleo en comparación con otras regiones del país.
<b>Escenario tendencial</b>	¿Qué pasa con el empleo en de aquí al 2020? [Gráficas tendenciales, si es que existen.]

## 2. Talleres de prospectiva

### 2.1. Objetivo

Recoger la visión de futuro de un conjunto de actores relevantes de la Región del Maule, identificando los objetivos específicos asociados a las variables claves definidas en los talleres temáticos, y definir las posibles estrategias a implementar para lograr avances significativos en el desarrollo regional.

### 2.2. Convocatoria, responsables y cantidad de talleres

Se invitará a los actores regionales relevantes, tanto del ámbito público como privado, que hayan participado previamente en el desarrollo del taller temático correspondiente.

El equipo responsable de la ejecución de estos talleres está liderado por J. Muñoz y P. Fuentes, sin embargo, los encargados de los talleres temáticos también serán partícipes de éstos para afinar la concordancia entre ambos, y además para proyectar una imagen de equipo alineado en la consecución de los productos necesarios para la estrategia.

Se realizarán 7 talleres de prospectiva regional, uno para la continuación del análisis de cada materia desarrollada en los talleres temáticos a modo de conformar una visión de futuro en cada temática abordada y plantear las estrategias necesarias para alcanzar los avances deseados, basándose en las variables clave identificadas en los talleres temáticos.

El lugar físico en que serán desarrollados, son las dependencias de la Universidad de Talca en su campus Lircay. El salón específico debe ser solicitado por el equipo responsable del taller.

### 2.3. Metodología general

El esquema metodológico a seguir en los talleres de prospectiva, apunta a obtener objetivos específicos asociados para las variables claves identificadas en los talleres temáticos, y las bases de las estrategias a incorporar en el documento final orientadas a alcanzar avances importantes en el desarrollo regional.

Cada taller abrirá con una exposición de las variables claves identificadas en los talleres temáticos, de los problemas y avances en esa materia, y de la situación futura esperada en esa línea.

Posteriormente, se forman grupos de trabajo los cuales analizarán una de las variables, analizando dónde les gustaría llegar como región en esa línea (dada por la variable clave a analizar), definiendo así un objetivo específico para dicha variable. Luego, aún en grupos, se definen las posibles estrategias a seguir para alcanzar ese estado futuro deseado, teniendo en cuenta los posibles obstáculos y restricciones a superar para alcanzar ese estado.

Finalmente, cada grupo expondrá brevemente sus resultados y en conjunto se complementarán las estrategias finales, hasta llegar a un resultado consensuado.

## 2.4. Actividades asociadas a los talleres

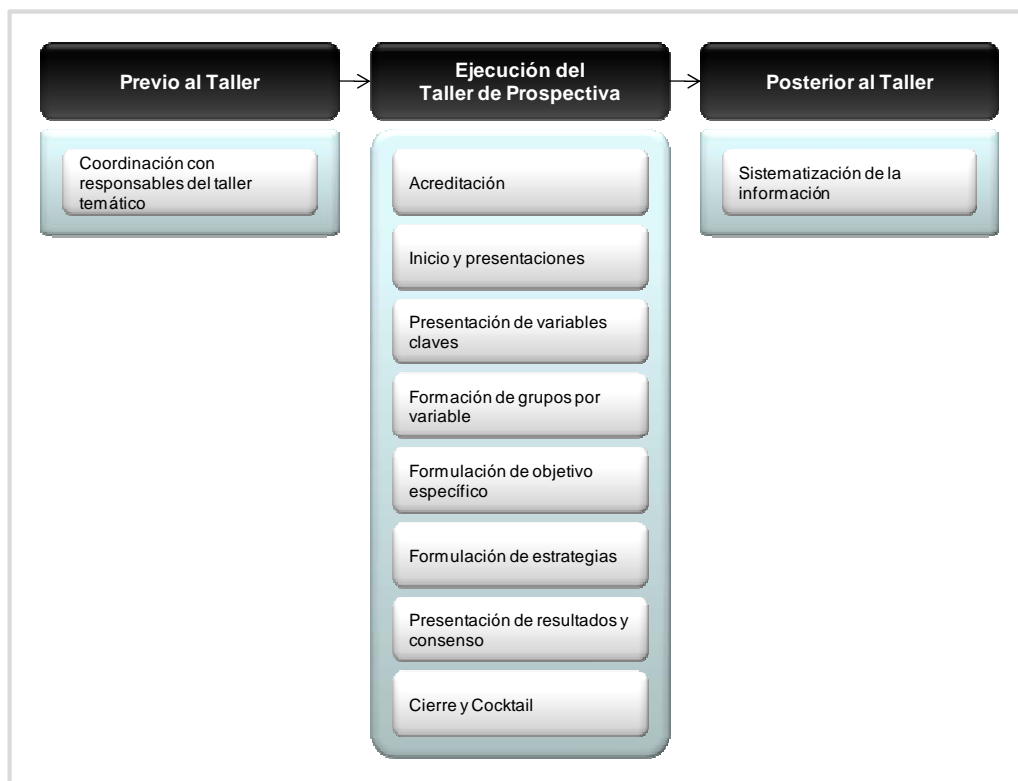


Figura 17 – Actividades asociadas a los talleres de prospectiva

## 2.5. Detalle de las actividades

### 2.5.1. Previo al Taller

- a) Coordinación con responsables del taller temático

Se requiere de un trabajo previo con los responsables del taller temático para recibir e interpretar la información y resultados del éste, ya sistematizados, y conocer detalles de la ejecución del mismo, que puedan ayudar a la ejecución del taller de prospectiva. Además se debe contar con su participación durante la ejecución del taller para explicar el trabajo realizado sobre las variables claves identificadas. Esto no sólo ayudará a clarificar la

interpretación de las variables, sino además permitirá proyectar una imagen de equipo más sólida y cohesionada.

### 2.5.2. Ejecución del Taller

#### b) Acreditación

En esta etapa se identificará y registrará a cada participante, quien certificará su asistencia firmando la hoja de asistencia al inicio del taller.

#### c) Inicio y presentaciones

A modo de apertura del taller, el facilitador encargado de la ejecución del taller dará la bienvenida a los participantes, contextualizará el taller en el marco del proceso de actualización de la Estrategia de Desarrollo Regional, dando a conocer brevemente los objetivos, contenidos y métodos del taller, dando cabida a que la audiencia señale sus dudas.

#### d) Presentación de variables claves

En esta etapa, un miembro del equipo ejecutor del taller temático previo, hace una breve reseña de los resultados obtenidos, explicando el proceso de investigación y análisis de las variables claves realizado en gabinete; luego explica el estado actual de cada una de las variables clave a trabajar, explicando qué se ha hecho en dicho campo, qué ya está planificado por hacer, y lo que se espera será el estado futuro de continuar con las tendencias de cambio actuales<sup>8</sup>. Luego, se da cabida a que los participantes hagan comentarios respecto a estos resultados, y si se propone algún cambio, se somete a votación.

#### e) Formación de grupos de trabajo

Ya conocida y validada la descripción de las variables, y el supuesto estado futuro de ellas, se procede a formar grupos de trabajo de 5 a 6 personas, buscando un equilibrio de opiniones entre personajes del mundo público y privado. Será responsabilidad del equipo encargado del taller llevar preparada una posible configuración de grupos basada en la confirmación de las invitaciones. Obviamente, esta configuración es sólo una propuesta y está sujeta a cambios dada la asistencia real de actores al taller.

Así, cada grupo profundizará en el análisis de una de las variables claves, recibiendo una carpeta con el material necesario para esta tarea, específicamente un informe con toda la información de las variables ya resumida (de acuerdo al informe recibido de parte de los responsables del taller temático).

#### f) Formulación de objetivo específico

Cada grupo formulará un objetivo asociado a la variable clave que se le designó. Lo importante de este objetivo es que implique alguna meta cuantificable y que esté asociado a algún plazo.

La idea es responder a la pregunta “¿Dónde nos gustaría llegar como región respecto a esta variable?”, compararlo con nuestro estado actual, y así plantearse un objetivo concreto que busque alcanzar ese estado deseado.

#### g) Formulación de estrategias

---

<sup>8</sup> Estas proyecciones dependerán del tipo de variable y de la información disponible.

Ya planteado el objetivo específico asociado a la variable en cuestión, cada grupo procede a definir las posibles estrategias a seguir en búsqueda de lograr dicho objetivo, especificando el grado de importancia de cada una de ellas (Muy alto, alto, medio, bajo). Es importante guiar a los participantes para que tomen en consideración los avances que ya se han realizado o los planes que ya se están implementando en dicha materia, de forma que no caigan en estrategias redundantes o que se opongan a la planificación ya existente. Además, que expliciten las posibles restricciones u obstáculos a superar al momento de alcanzar las metas; estas restricciones también darán pie a algunas estrategias complementarias que apoyarán el logro del objetivo planteado. Es importante mencionar que dicho análisis debe estar basado en el criterio “IGO”, es decir, analizando la importancia de esas restricciones y su grado de gobernabilidad y manejo, señalando aquellas que de ser superadas permitirían alcanzar mayores logros y avances regionales, y aquellas que no pueden ser manipuladas ya sea por depender del Gobierno Central o bien por ser factores exógenos (y por ende, debiesen ser excluidas ya que no existe forma de intervenirlas).

h) Presentación de resultados individuales y consenso

Terminado el trabajo grupal de formalización de estrategias, se procede a que un representante de cada grupo presente brevemente sus resultados a la audiencia, en un lapso de 2 a 3 minutos, explicando el objetivo planteado y las estrategias planteadas para su logro de acuerdo a su grado de importancia.

Posterior a la exposición, se da espacio para que los otros grupos complementen de forma escrita algunas estrategias adicionales mediante una tarjeta, las cuales son presentadas y validadas ante el grupo total.

i) Cierre y Cocktail

En esta etapa final se explica qué se hará con los resultados obtenidos y se les invita a un cocktail de cierre. Para terminar, se da las gracias a los invitados y se les motiva a seguir siendo partícipes a través de los distintos medios existentes.

**Tabla 6 – Cronograma de actividades talleres prospectiva<sup>9</sup>**

Hora de Inicio	Actividad
15:30 – 15:45	Acreditación
15:45 – 16:00	Inicio y presentaciones
16:00 – 16:25	Presentación de variables claves
16:25 – 16:30	Formación de grupos de trabajo
16:30 – 16:45	Formulación de objetivo específico
16:45 – 17:00	Coffee Break
17:00 – 17:45	Formulación de estrategias
17:45 – 18:45	Exposición de resultados individuales y consenso
18:45 – 19:00	Cierre y Cocktail

<sup>9</sup> El cronograma sólo da una idea de la distribución de los tiempos, pero es completamente flexible. Lo importante es que la duración total del taller no sea más de 3,5 horas.

### 2.5.3. Posterior al Taller

#### j) Sistematización de la información

El equipo de prospectiva debe sistematizar la información obtenida en el desarrollo de los 7 talleres, generando un documento con los participantes del taller y los resultados obtenidos, es decir, un informe detallado con las variables claves, su estado futuro deseado, el objetivo específico asociado a cada una, las principales restricciones identificadas en el logro de dicho objetivo, y por último las estrategias planteadas para alcanzar el objetivo jerarquizadas según grado de importancia.

La elaboración de estos informes tendrá 1 semana plazo, ya que sus resultados son requeridos para la realización del informe final de diagnóstico y prospectiva a entregar el 7 de julio.

## IV. Metodología Estudios Temáticos y sus Talleres de Validación

Dentro de la fase diagnóstica y prospectiva, está planificada la realización de 3 estudios temáticos y 3 talleres de validación de sus resultados.

Los estudios temáticos están orientados a profundizar técnicamente en tres materias de gran significación para el proceso de actualización de la estrategia regional de desarrollo: capital humano, mercado del trabajo y salud, este último abordado con un enfoque orientado a la prevención de enfermedades. El fin último de estos estudios es aportar, con una visión técnica, a la identificación de líneas estratégicas que ayuden a alcanzar un estado futuro deseado para la región en lo que concierne a dichas temáticas. Dada la complejidad de esta tarea, las importantes diferencias entre las tres temáticas y la necesidad de obtener algunos productos específicos de estos estudios, se formaliza una metodología con algunos pasos comunes a seguir en su desarrollo; es lógico y no se descarta que según la especificidad de cada estudio se realicen algunas adaptaciones a su propio objeto.

Una vez terminados los estudios, sus resultados pasan a un proceso de confirmación a través de un taller de validación para cada tema. En estos talleres, los autores de cada estudio expondrán y explicarán los resultados obtenidos a un grupo de actores regionales relacionados a la materia, ya sea por su carácter de tomadores de decisión en el área, o por ser directamente afectados por problemáticas relacionadas; además, una dupla de expertos comentará los resultados al grupo de participantes, para que finalmente sean ellos quienes aprueben o rechacen los lineamientos estratégicos propuestos, o bien agreguen los que a su juicio debiesen también formar parte de la ERD. Así, finalmente se valida por consenso de expertos cada uno de los estudios.

Los temas a abordar en los estudios son enunciados en la Tabla 7, donde también se explicitan los responsables de su ejecución. Cabe aclarar que se trata de temas importantes pero no excluyentes, y cuyo rol es profundizar en áreas complementarias a las cubiertas por los talleres temáticos.

**Tabla 7 – Temas a abordar en estudios**

Estudios temáticos	
Tema	Responsable
Capital humano	S. Donoso
Mercado del trabajo	R. Saens
Salud: prevención de enfermedades	L. Núñez



## 1. Estudios temáticos

### 1.1. Objetivo de los estudios

El objetivo de los estudios temáticos es profundizar en la caracterización del estado regional en tres de las materias de mayor relevancia, con la finalidad última de generar una serie de posibles vías estratégicas que apunten a disminuir las brechas entre un estado futuro tendencial y uno deseado, de las variables identificadas como claves del desarrollo.

### 1.2. Metodología general

El esquema metodológico a seguir en la elaboración de los estudios temáticos apunta a la obtención de un listado de posibles líneas estratégicas que busquen disminuir las brechas en las variables claves del desarrollo regional, comparando lo que sería un estado futuro de seguir las tendencias actuales con un estado futuro deseable o ideal.

Debido a las grandes diferencias entre los temas a cubrir por los estudios, es imposible descartar que los pasos a seguir en su elaboración se formalicen según su especificidad y de acuerdo a sus propios objetivos, pero dada su finalidad, los productos esperados de su elaboración y su rol en el proceso global de actualización de la ERD, se plantean algunos pasos comunes para su desarrollo:

- Realizar un levantamiento y mapeo de la información disponible en las diversas fuentes sobre cada tema (estudios, proyectos, artículos, etc.).
- Sistematización de la información atendiendo a los criterios de clasificación y análisis derivados de los referentes teóricos y exigencias prácticas del estudio.
- Entrevistas a expertos o informantes claves.
- Generación de un documento inicial (base) para debate de expertos en un taller que tendrá por finalidad validar el informe y sugerir enmiendas o correcciones.
- Correcciones y complementación del informe
- Producción final del documento y entrega del mismo.

En el ítem siguiente (1.3) se detallan los productos esperados en base a los cuales, cada equipo de trabajo debe enmarcar el desarrollo de su estudio.

### 1.3. Productos esperados de los estudios

#### f) Listado de variables clave

El primer producto que debe generar el estudio en base al análisis bibliográfico y al levantamiento de información, es un listado con las variables consideradas de alta influencia en la temática, para así, basado en este primer listado, formalizar un listado de no más de 15 variables que sean consideradas claves para el desarrollo regional en la dinámica del tema en cuestión.

#### g) Definición y caracterización de variables

El segundo producto esperado es el desarrollo de una definición formal de las variables claves identificadas en el punto a). Esta definición debe ir acompañada por una breve caracterización de la variable, la cual detalle el tipo de variable de que se trata y la explicación de su relevancia en la temática estudiada, explicitando el porqué es considerada clave para el desarrollo regional. Esta caracterización puede también incluir algunos otros aspectos importantes propios de la temática desarrollada.

h) Estado actual y evolución histórica de las variables

Ya definidas las variables clave, es necesario un detalle de su estado actual y evolución histórica a nivel regional; de ser posible, es ideal acompañarlo con cifras a nivel país que sirvan de base de comparación y así poder emitir juicios con mayor propiedad.

i) Estado futuro tendencial y deseado de las variables

En base al estado actual y a la evolución histórica de las variables clave, se puede proyectar un estado futuro de las mismas al año 2020, de mantenerse las tendencias de cambio que se han manifestado hasta la fecha; este estado será llamado estado futuro tendencial y puede ser desarrollado con técnicas de proyección basadas en regresión lineal o bien en base al criterio de expertos.

Por otro lado, es necesario establecer lo que sería un estado futuro deseado o ideal para estas variables, el cual puede ser formulado en base al criterio de expertos comparando y teniendo en mente el estado futuro tendencial.

Es necesario que estos estados futuros de las variables sean validados por expertos en la materia, de forma tal de dar mayor peso a las inferencias y proyecciones realizadas en este punto.

A modo de recapitulación, se espera una especie de tabla resumen que presente en conjunto los puntos b), c) y d).

**Tabla 8 – Esquema ejemplo de definición de variables clave**

<b>Título de la variable</b>	Ej.: Empleo
<b>Tipo de variable</b>	Económica
<b>Definición</b>	“Una persona está plenamente empleada cuando ocupa todas las unidades de trabajo que desea ocupar de las que posee, considerando las condiciones de mercado” (MELO, 1988).
<b>Relevancia en la temática</b>	Alta importancia debido a que las personas con empleo pueden optar a una calidad de vida mejor que los cesantes.
<b>Situación Actual</b>	Bajo empleo en comparación con otras regiones del país. [Gráficas con evolución histórica.]
<b>Escenario tendencial</b>	¿Qué pasará con el empleo en de aquí al 2020? [Gráficas tendenciales.]
<b>Escenario deseado</b>	¿Qué debiese pasar con el empleo en de aquí al 2020? [Gráficas de evolución deseada.]

j) Determinación de principales brechas entre estado futuro tendencial y deseado, y posibles restricciones en su disminución

Dadas las diferencias entre el estado deseado y tendencial de cada variable, se debe identificar las variables con mayores brechas entre sus estados tendencial e ideal, para realizar un análisis más detallado de las mismas.

Identificadas las variables con mayores brechas, es necesario detallar las principales restricciones existentes en la realidad regional que dificultarían alcanzar el estado futuro

deseado, es decir, las principales limitantes en la disminución de las brechas detectadas. Estas restricciones deben ser analizadas en base a los criterios de importancia y gobernabilidad de las mismas, detallando cuáles de ellas son o no manipulables, y priorizándolas de acuerdo a su grado de importancia en el logro de avances en el desarrollo regional.

k) Posibles vías estratégicas en superación de restricciones

Finalmente, se espera un listado jerarquizado para cada variable, que detalle posibles lineamientos estratégicos que apunten a la superación de las restricciones expuestas en el ítem anterior. La importancia de estos lineamientos, en conjunto con los obtenidos de los talleres locales y de prospectiva, radica en que ayudarán a la formalización de los objetivos específicos de la estrategia final.

## 2. Talleres de validación

### 2.1. Objetivo de los talleres de validación

El objetivo de los talleres de validación es confirmar los resultados obtenidos en el estudio, sometiéndolos al análisis de un conjunto de actores regionales relacionados a la temática desarrollada, para así aceptar o rechazar las vías estratégicas propuestas y enriquecerlas con la visión y experiencia de los participantes.

### 2.2. Cantidad de talleres y participantes

Se realizará un taller de validación de carácter regional para cada estudio.

Cada taller tendrá un total de 20 a 30 participantes del mundo público y privado, quienes deben ser tomadores de decisión o expertos relacionados a la temática cubierta por el estudio.

### 2.3. Metodología general

El esquema metodológico a seguir en los talleres de validación de los resultados de los estudios temáticos, apunta a obtener las bases de los lineamientos estratégicos a incorporar en la estrategia final relacionados a la materia en cuestión, los cuales permitan atacar las principales limitantes y restricciones detectadas en el estudio, existentes al tratar de superar las brechas entre un escenario futuro ideal para la región y un escenario futuro definido por la mantención de las actuales tendencias en cada variable clave trabajada.

Cada participante recibirá previamente un documento inicial con los resultados obtenidos del estudio de forma que lleguen al taller ya interiorizados en el tema. Así, el taller abrirá con una exposición que resume el proceso de desarrollo del estudio y sus principales resultados. Posterior a ello, una dupla de expertos en la materia comentará estos resultados a la audiencia de tal forma que los participantes conozcan el proceso de validación previo de dichos resultados.

Ya conocidos los resultados y habiendo expuesto la visión de los expertos respecto a ellos, se forman grupos de trabajo los cuales analizarán las brechas y restricciones detectadas, y los lineamientos estratégicos propuestos para su superación, sometiéndolos a un proceso de confirmación o rechazo, y planteando las ideas que a juicio del grupo están siendo excluidas o dejadas de lado. Finalmente, cada grupo expone brevemente sus resultados y se someten a un

proceso de validación conjunto, para así obtener las que en definitiva serán las vías estratégicas a incorporar en la nueva ERD.

#### **2.4. Actividades asociadas a los talleres**

La metodología definida para la ejecución de los talleres de validación consta de 13 pasos, a realizar antes, durante y después de la ejecución del taller de validación:

- Tareas previas al taller
  - o Identificación de actores
  - o Identificación de expertos
  - o Preparación y envío de borrador
- Ejecución del taller
  - o Acreditación
  - o Inicio y presentaciones
  - o Exposición de resultados
  - o Comentarios de expertos
  - o Formación de grupos de trabajo
  - o Análisis grupal de resultados y elaboración de nuevas propuestas
  - o Exposición de resultados grupales
  - o Definición de resultados globales
  - o Cierre
- Tareas posteriores al taller
  - o Incorporación de cambios al documento final

A continuación se describe en detalle cada una de estas actividades.

##### **2.4.1. Previo al Taller**

###### **a) Identificación de actores**

Desde el comienzo de la planificación de los talleres se requiere en forma imprescindible asegurar la participación de los actores relevantes, instituciones u organizaciones regionales que de una u otra forma están involucrados con el tema a desarrollar, ya sea porque son afectados por problemáticas en la materia, o bien porque son tomadores de decisión relevantes en el medio.

La identificación de dichos actores, se realizará en base al criterio de los responsables de cada temática y del Gobierno Regional, ayudado por entrevistas a informantes calificados, basándose principalmente en la importancia y/o relevancia económica, técnica, organizacional, política y sociocultural que éstos posean dentro de cada temática analizada. Así, el listado de actores invitados a cada taller será conformado por representantes de empresas privadas, organismos públicos, asociaciones gremiales, municipios, etc. Además, se contempla algunas invitaciones protocolares a las principales autoridades regionales: Intendente, alcaldes, consejeros regionales, entre otros, cuya participación está en duda dada su ocupada agenda, pero la cual es importante para enriquecer la visión global en todas las temáticas.

Dada la importancia de hacer del proceso de actualización de la ERD un proyecto colectivo, se pretende contar con un total de 20 a 30 actores en cada taller. Para asegurar dicha

conurrencia se plantea invitar a aproximadamente 60 personajes, de forma que la realización del taller sea exitosa y se pueda realizar una validación contundente.

b) Identificación de expertos

Es de suma importancia para el desarrollo y análisis de los temas, la participación y guía de expertos en los talleres, tanto en el trabajo preliminar, como en la ejecución de los mismos donde cumplirán un rol fundamental al comentar los resultados obtenidos, mostrando a la audiencia participante que existió un proceso de validación previo.

Se espera la participación de dos expertos en cada uno de los talleres de validación, cuya identificación y contacto será tarea de los responsables de los estudios, basándose en el criterio y experiencia de los mismos encargados. Luego, el Gobierno Regional dará sus comentarios al respecto y podrá sugerir nombres según su criterio.

c) Preparación y envío de borrador

Cada participante recibirá previamente un documento inicial con los resultados obtenidos del estudio de forma que lleguen al taller ya interiorizados en el tema, y con una visión personal; este borrador debe contener las variables claves identificadas en el estudio, su definición y caracterización, el diagnóstico y evolución histórica de las mismas, los estados futuros tendencial y deseado elaborados (especificando los nombres de los expertos que participaron en la validación de éstos), las principales brechas entre estos estados, las restricciones detectadas para su superación y las vías estratégicas propuestas.

La elaboración de este documento debe estar preparada por lo menos una semana antes de la realización del taller de validación, para tener la holgura necesaria de tiempo para su entrega a los participantes y su lectura previa al taller. El envío de éstos estará a cargo de la empresa COM, la cual hará la entrega en conjunto con las invitaciones.

## 2.4.2. Ejecución del Taller

d) Acreditación

En esta etapa se identificará y registrará a cada participante, quien certificará su asistencia firmando la hoja de asistencia al inicio del taller.

e) Inicio y presentaciones

A modo de apertura del taller, el facilitador encargado de la ejecución del taller dará la bienvenida a los participantes, contextualizará el taller en el marco del proceso de actualización de la Estrategia de Desarrollo Regional, dando a conocer brevemente los objetivos, contenidos y métodos del taller, dando cabida a que la audiencia señale sus dudas. Finaliza esta etapa con la presentación del equipo detrás del estudio y de los expertos.

Toda esta etapa no debe tomar más de 15 minutos.

f) Exposición de resultados

En esta etapa, un integrante del equipo que desarrolló el estudio presentará el proceso de elaboración del mismo y los resultados obtenidos, haciendo especial énfasis en los productos solicitados: variables claves, su definición y caracterización, su diagnóstico y evolución histórica, los estados futuros tendencial y deseado elaborados, las principales brechas entre

estos estados, las restricciones detectadas para su superación y las vías estratégicas propuestas.

Esta actividad debiese ser realizada en un marco de tiempo no superior a 45 minutos.

g) Comentarios de expertos

Esta actividad contará con la exposición de dos expertos en la temática cubierta por el estudio, quienes son seleccionados e invitados previamente por el equipo responsable, y quienes además participaron en el proceso previo de validación de los resultados. Cada uno contará con un tiempo de 15 minutos para exponer sus comentarios acerca de los resultados obtenidos en el estudio. La idea es que los panelistas presenten argumentos técnicos que enriquezcan la comprensión de los resultados y que den a entender que existió un proceso previo de validación.

Esta actividad requiere que los expositores hayan sido partícipes de la validación o generación de los resultados, esto hará que no existan inconcordancias o demasiados puntos de desencuentro entre los expositores, los cuales puedan llevar a confundir a la audiencia, o a dar a entender que no existió un trabajo conjunto.

El facilitador del taller será responsable de la presentación de los expertos, y de velar por el respeto de los tiempos de exposición preestablecidos.

h) Formación de grupos de trabajo

Ya conocidos los resultados del estudio y la visión de los expertos respecto a ellos, se procede a formar grupos de trabajo de 5 a 6 personas, buscando un equilibrio de opiniones entre personajes del mundo público y privado, y entre personajes tomadores de decisión y aquellos que viven el efecto de dichas decisiones.

Será responsabilidad del equipo encargado del taller de validación llevar preparada una posible configuración de grupos basada en la confirmación de las invitaciones. Obviamente, esta configuración es sólo una propuesta y está sujeta a cambios dada la asistencia real de actores al taller.

i) Análisis grupal de resultados y elaboración de nuevas propuestas

Conformados los grupos, cada uno de ellos analiza por separado las restricciones detectadas que dificultan el alcance del estado ideal de las variables clave y las vías estratégicas propuestas para su superación, planteando con cuáles están de acuerdo, es decir, cuáles de ellas validan, las que a su juicio debiesen ser rechazadas, e incorporando las que según su criterio están siendo dejadas de lado y debiesen ser añadidas.

j) Exposición de resultados grupales

Un representante de cada grupo dispondrá de 2 a 3 minutos para presentar brevemente sus resultados, haciendo hincapié en las líneas estratégicas rechazadas y las que incorporaron, y en el porqué tomaron dicha decisión.

k) Definición de resultados globales

En un proceso plenario, se busca en consenso en aquellos elementos del estudio que debiesen ser rechazados o validados, y en la decisión de incorporar o no los nuevos elementos propuestos por los grupos.

l) Cierre

En esta etapa final se explica qué se hará con los resultados obtenidos.

Para terminar, se da las gracias a los invitados y se les motiva a seguir siendo partícipes del proceso de actualización de la ERD a través de los distintos medios existentes.

**Tabla 9 – Cronograma de actividades talleres de validación de estudios temáticos**

Hora de Inicio	Actividad
16:00 – 16:15	Acreditación
16:15 – 16:30	Inicio y presentaciones
16:30 – 17:15	Exposición de resultados
17:15 – 17:45	Comentarios de expertos
17:45 – 18:00	Coffee Break
18:00 – 18:10	Formación de grupos de trabajo
18:10 – 18:40	Análisis grupal de resultados y elaboración de nuevas propuestas
18:40 – 19:00	Exposición de resultados grupales
19:00 – 19:20	Formalización de resultados globales
19:20 – 19:30	Cierre

**2.4.3. Posterior al Taller**

m) Incorporación de cambios al documento final

El equipo responsable de cada taller debe incorporar la información obtenida en el desarrollo del taller a un documento final con el estudio completo, el cual debe contener explícitamente todos los productos esperados detallados en el punto IV.1.3. Además, debe complementar la información añadida por los participantes del taller de validación, explicitando los motivos por los cuales se rechazó algún elemento y por los que se agregaron nuevas líneas estratégicas.



## V. Metodología para Talleres del Modelo de Gestión Territorial

### 1. Talleres Temáticos en Modelo de Gestión Territorial

#### 1.1. Objetivo de los Talleres Temáticos en el MGT

El objetivo principal de los talleres es evaluar técnicamente los modelos de gestión territorial propuestos o existentes a la fecha para realizar una propuesta de uno o la fusión de ellos y ser validada por los tomadores de decisión.

#### 1.2. Cantidad de Talleres

El proceso relacionado al MGT contempla cuatro talleres secuenciales, en donde se abordarán e integrarán temáticas teóricas y empíricas que permitan establecer un marco referencial en dentro del cual evaluar las alternativas de modelos de gestión territorial identificadas y posteriormente efectuar una propuesta y validación del modelo de gestión territorial más adecuado para la región.

#### 1.3. Contenido de los Talleres

- Marco referencial de gestión territorial
- Análisis y evaluación de modelos
- Desarrollo de una propuesta de modelo
- Validación de propuesta

#### 1.4. Producto Esperado

- Evaluación de modelos existentes
- Propuesta de modelo de gestión territorial
- Validación del modelo propuesto
- Información sistematizada

#### 1.5. Participantes de los Talleres

De manera preliminar se pueden identificar un grupo de participantes para los talleres planteados:

- Actores públicos municipales
- Especialistas y académicos invitados de acuerdo al tema de cada taller
- Tomadores de decisión y gestores de información territorial:
  - o Gobierno Regional del Maule (División Desarrollo Regional) - Olaya Martínez
  - o Ministerio de Agricultura - Ernesto Rahal
  - o Ministerio de Bienes Nacionales - Octavio Fredes - Bernardo Hernández
  - o Ministerio de Vivienda y Urbanismo - Jacqueline Reyes
  - o Comisión Nacional de Medio Ambiente - Mauricio Falcón
- Corporación Nacional Forestal - Carlos Sepúlveda
- Dirección de Obras Hidráulicas - Heddy Verdugo
- Servicio Agrícola y Ganadero - Héctor Marilao
- Servicio Nacional de Turismo - Víctor Huerta

## **2. Metodología para el Desarrollo de los Talleres**

### **2.1. Recopilación de Información**

Se realizará una recopilación de información relevante referida a documentos y diagnósticos ya existentes y los nuevos elementos elaborados en el proceso de actualización de la estrategia regional de desarrollo (ERD) que permita a los decisores políticos territoriales y regionales proponer y validar un modelo de gestión territorial y de territorios de planificación. Lo anterior comprende informes y estudios técnicos existente, junto con información geográfica disponible con la cual se elaborará un Sistema de Información Geográfica de apoyo en la realización de los distintos talleres propuestos. De esta forma, el análisis y evaluación de la gestión territorial incorporará una visión espacial de la situación regional a estudiar.

### **2.2. Identificación y Motivación de Actores Participantes**

Se identificarán los actores relevantes regionales que participarán de los talleres, mediante entrevistas a informantes calificados, basándose principalmente según la importancia y relevancia económica, técnica, organizacional y sociocultural que posean éstos dentro de cada temática analizada. Se contempla realizar visitas y entrevistas a la mayoría de los actores identificados con el objeto de establecer un primer contacto en el cual se explicará los objetivos y potenciales beneficios de participar de los talleres y del proceso de actualización de la ERD, junto con motivar y estimular su participación en dicho proceso.

### **2.3. Creación de un Sistema de Información Geográfica (SIG) de Apoyo**

A partir de la información geográfica recopilada en la etapa anterior, se procederá a seleccionar, analizar y editar dicha información para obtener capas temáticas con las cuales conformar un SIG de apoyo al proceso de identificación, evaluación y propuesta de un modelo de gestión territorial. Esta herramienta será fundamental para otorgar un enfoque territorial al proceso, caracterizando, graficando y contextualizando las distintas variables a ser incluidas en el proceso de análisis. De igual forma, el SIG elaborado servirá de marco geográfico referencial y depósito de los resultados del proceso, lo cual acompañará y reforzará la estrategia regional a ser diseñada en el estudio. La base digital final constituirá un elemento central en la divulgación de la estrategia diseñada, pudiendo además servir de herramienta de guía y control de las acciones tomadas a partir de las líneas de acción diseñadas para cada porción del territorio regional en estudio.

### **2.4. Ejecución del Primer Taller**

#### **2.4.1. Objetivo**

Evaluar técnicamente los modelos existentes con participación de los tomadores de decisión y técnicos usuarios de los sistemas.

#### **2.4.2. Marco referencial de gestión territorial**

Durante el primer taller se expondrá, comentará y analizará el marco referencial de gestión territorial regional, de manera de identificar variables de importancia, extensión de los procesos económicos, sociales y culturales presentes. Con dicha información se procederá a identificar y caracterizar los modelos de gestión territorial presentes en la región, delimitando su extensión y posición geográfica. El taller será guiado por especialistas en el área y será apoyado por la

información temática y geográfica recolectada y procesada previamente en la confección del SIG regional.

#### **2.4.3. Análisis y evaluación de modelos**

Una vez identificados los modelos de gestión territorial presentes en la región, se procederá a analizar y evaluar cada uno de ellos, estableciendo la compatibilidad de dichos modelos con las condiciones presentes en el territorio, considerando sus potencialidades, adecuación y sostenibilidad. De los resultados del análisis se obtendrán zonas de gestión jerarquizadas por su condición de compatibilidad con los modelos de gestión aplicados y las potencialidades de las mismas, estableciendo zonas de nivel óptimo, medio y bajo.

### **2.5. Desarrollo de una Propuesta de Modelo de Gestión Territorial**

En base a los resultados obtenidos en el primer taller, se procederá a desarrollar una propuesta de modelo de gestión territorial que considerará la adopción de uno de los modelos identificados y analizados o la fusión de algunos ellos. Dicha propuesta establecerá zonas geográficas de aplicación de modelos e indicaciones de actuación para cada caso. La propuesta además indicará interrelaciones entre zonas establecidas, lineamientos de acción y potencial de desarrollo territorial. Además, se incorporará la definición de una propuesta de gestión público-privada para los territorios identificados.

### **2.6. Ejecución del Segundo Taller**

#### **2.6.1. Objetivo**

Presentar propuesta técnica del modelo de gestión y retroalimentarla con actores políticos y privados territoriales - Maule Norte.

#### **2.6.2. Presentación de la Propuesta de Modelo de Gestión Territorial**

Se presentará la propuesta de modelo de gestión desarrollada en la fase previa en base a los resultados obtenidos del análisis y evaluación de los distintos modelos de gestión, durante el primer taller.

#### **2.6.3. Análisis y evaluación de la propuesta**

Se procederá a analizar y evaluar la propuesta de modelo de gestión territorial presentada, con actores políticos y privados territoriales de la zona Maule Norte.

### **2.7. Ejecución del Tercer Taller**

#### **2.7.1. Objetivo**

Presentar propuesta técnica del modelo de gestión y retroalimentarla con actores políticos y privados territoriales - Maule Sur.

#### **2.7.2. Presentación de la Propuesta de Modelo de Gestión Territorial**

Se presentará la propuesta de modelo de gestión desarrollada en la fase previa en base a los resultados obtenidos del análisis y evaluación de los distintos modelos de gestión, durante el primer taller.

### **2.7.3. Análisis y evaluación de la propuesta**

Se procederá a analizar y evaluar la propuesta de modelo de gestión territorial presentada, con actores políticos y privados territoriales de la zona Maule Sur.

## **2.8. Reformulación de la Propuesta de Modelo de Gestión Territorial**

En base a los resultados obtenidos en el segundo y tercer taller, se procederá a modificar y readecuar la propuesta de modelo de gestión territorial presentada a los actores políticos y privados territoriales de las zonas Maule Norte y Maule Sur. La reformulación de la propuesta original, incorporará todas las sugerencias, observaciones y modificaciones acordadas en los talleres mencionados, de manera de obtener un modelo consensuado y representativo para la región.

## **2.9. Ejecución del Cuarto Taller**

### **2.9.1. Objetivo**

Validar la propuesta con actores políticos y técnicos.

### **2.9.2. Presentación de la Propuesta de Modelo de Gestión Territorial Reformulada**

Se presentará la propuesta de modelo de gestión obtenida luego de las modificaciones realizadas en base a los resultados de los talleres previamente realizados.

### **2.9.3. Validación de la propuesta**

Se llevará a cabo la validación de la propuesta de modelo de gestión presentada, ajustando alcances e indicaciones de aplicabilidad.

## **2.10. Sistematización**

Una vez completado el proceso de establecimiento de marco referencial, evaluación de alternativas, propuesta y validación de un modelo de gestión territorial, se procederá a sistematizar la información y resultados obtenidos, de manera de traspasar y divulgar dichos resultados a los organismos y entidades competentes. El informe escrito a elaborar será acompañado por la base de datos geográfica digital confeccionada durante el proceso.

## **2.11. Estructura Preliminar de Talleres**

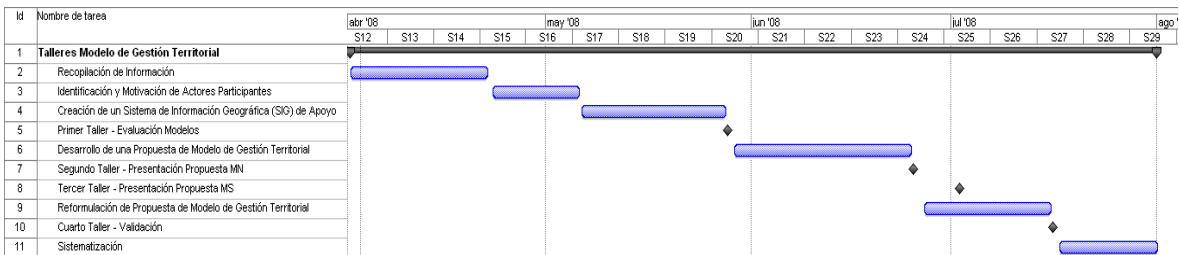
En la Tabla 10 se presenta la organización y tiempos a seguir durante la ejecución de cada taller propuesto.

**Tabla 10 – Cronograma talleres participativos MGT**

Taller Participativo MGT	
Hora	Temática
15:00 – 15:15	Acreditación
15:15 – 15:30	Bienvenida y Presentación del Taller
15:30 – 17:00	Desarrollo Taller
17:00 – 17:20	Break
17:20 – 19:00	Desarrollo Taller
19:00 – 19:15	Cierre

**2.12. Calendarización de Etapas**

En la Figura 18 mostrada a continuación, se presenta la calendarización por etapas.



**Figura 18 – Calendarización por etapas en talleres MGT**

**2.13. Integrantes del Equipo Talleres Modelo de Gestión Territorial**

**2.13.1. Jefes del Equipo**

- Carlos Mena Frau, Cartógrafo, Dr. en Cartografía, SIG y Teledetección Espacial
- Juan Román, Arquitecto, Ms en Desarrollo Urbano y Territorial

**2.13.2. Equipo Gestor**

- Yony Ormazábal, Ing. Forestal, Ms Geo-Information Management
- John Gajardo, Ing. Forestal, Ms en SIG y Tratamiento Digital de Imágenes
- Andrés Maragaño, Arquitecto, Ms en Proyección Urbanística

## VI. Metodología de Priorización AHP

El Proceso de Análisis Jerárquico o método AHP (Analytic Hierarchy Process) es uno de los métodos más usados en el mundo como herramienta de apoyo en los procesos de toma de decisiones de tipo multicriterio discreto. Según este método el problema de decisión es descompuesto en niveles jerárquicos, facilitando, así, su comprensión y evaluación.

El propósito del método es el de permitir que el decisor pueda estructurar un problema multicriterio de forma visual, mediante la construcción de un modelo jerárquico, que básicamente contiene tres niveles: meta u objetivo, criterios y alternativas. Una vez construido el modelo jerárquico, se realizan las comparaciones por pares entre sus elementos y se atribuyen valores numéricos a las preferencias señaladas por los decisores, entregando una síntesis de las mismas mediante la agregación de esos juicios parciales.

Este proceso de actualización de la ERD Maule 2008-2020 busca expresamente no caer en el simplismo de un par de propuestas que dejen fuera temas relevantes, por lo que se tocará un gran número de lineamientos estratégicos, cada uno con una o más estrategias individuales. Este elevado número podría llegar a parecer un desorden de ideas que tratan de cubrirlo todo. Por esto, para buscar un equilibrio frente a estos dos escenarios poco deseados, el AHP se convierte en una opción interesante y eficaz para, a través de un ejercicio colectivo prospectivo, establecer una prioridad en la acción. Esta metodología permite integrar los criterios de decisión de los distintos actores y actrices de relevancia regional, para así establecer un sistema de priorización de ejes y lineamientos para la gestión de la estrategia de los organismos que deban basar su accionar en este documento estratégico.

Según el método AHP el problema de decisión es descompuesto en niveles jerárquicos, facilitando así su comprensión y evaluación. La metodología normalmente se aplica en dos etapas. Primero se construyen árboles de criterios de decisión por parte del grupo investigador, etapa que en este caso fue concretada en el proceso de construcción de los diagramas detallados de los cinco ejes, identificando los factores y subfactores de influencia, que finalmente pasan a ser los distintos lineamientos estratégicos del documento, validados seguidamente por la DDR y los distintos servicios públicos. En la segunda instancia del método, se procede a la jerarquización de los criterios, lo cual es realizado, a través de la aplicación de un cuestionario de preguntas cerradas a un listado de aproximadamente 150 agentes de importancia en el accionar regional.

El objetivo de la aplicación del método AHP, es entregar una herramienta práctica a los organismos e instituciones vinculadas a los programas de inversión regional, en especial para aquellas en que recae la responsabilidad de aprobar o rechazar los proyectos, vale decir, principalmente el Consejo Regional. Consiste en jerarquizar los criterios de decisión para la evaluación de los proyectos, basados en los la priorización de los lineamientos estratégicos del documento, de tal forma que los tomadores o tomadoras de decisión puedan seleccionar dentro de un abanico de posibles proyectos de inversión, aquellos que mejor se ajusten a los lineamientos de mayor prioridad regional.

Técnicamente, el AHP establece prioridades entre los criterios y/o alternativas de decisión, haciendo uso de comparaciones por pares en el cuestionario donde cada entrevistado o entrevistada, indica, mediante una escala verbal, si son igualmente importantes o bien cuál de los dos elementos en comparación es más importante, en cuyo caso, además debe determinar cuánto más importante. Estas respuestas se traducen a una escala numérica con lo que se construye una

matriz que reúne todas las comparaciones de pares de lineamientos, reuniendo el total de criterios o factores de un mismo nivel. Finalmente, al conjugar la totalidad de respuestas de los entrevistados y entrevistadas, se obtiene un puntaje normalizado de 0 a 1 para cada lineamiento de un mismo nivel del diagrama, los cuales al ser mayores indicarán mayor prioridad estratégica, y aquellos con menor puntaje, menor prioridad.

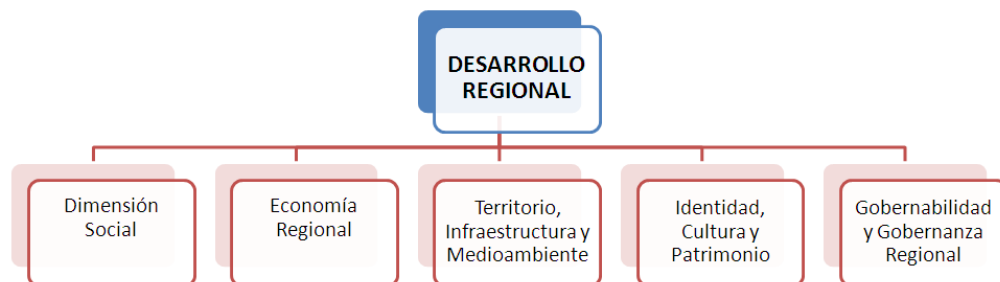
De esta forma, al someter los proyectos a un proceso de evaluación en base a su grado de afinidad con los distintos lineamientos estratégicos, se podrá verificar cuán coherente es el proyecto respecto a la estrategia regional y si aporta a avanzar en el desarrollo de los lineamientos estratégicos priorizados. Esto es una potente herramienta para aportar a que las decisiones tomadas en conjunto al momento de elaborar la estrategia, se respeten y apliquen en la práctica, permitiendo a quienes postulan proyectos analizar cuán alineados están con la principal carta de navegación regional y a quienes los evalúan o deben decidir su aprobación, para ser coherentes con el proyecto colectivo, es decir, consiste, en parte, en una sistematización de las decisiones políticas.

### 1. Ejemplo de aplicación metodológica AHP

Para demostrar claramente la forma en que se asigna importancia relativa a cada uno de los criterios mediante el método AHP, se muestra a continuación un ejemplo de la metodología aplicada en la generación de matrices de comparación de criterios.

Para este caso específico se analizarán las respuestas realizadas por un decisor específico respecto a la etapa de priorización de Ejes Estratégicos de la ERD Maule 2020. Es importante señalar que el mismo proceso que se mostrará a continuación se debe desarrollar para todas las comparaciones realizadas en cada eje y en cada nivel de variables causales y lineamientos estratégicos asociados a ellos, y con todos los decisores entrevistados y/o encuestados.

Volviendo al ejemplo, el árbol de jerarquías que incluía al Desarrollo como efecto de la relación e interacción entre los cinco Ejes Estratégicos definidos por el proceso de actualización de la ERD Maule 2020 se presenta a continuación:



**Figura 19 – Ejes estratégicos a priorizar**

Para los cinco criterios de primer nivel que afectan al Desarrollo Regional, el decisor J. Constabel, mediante la contestación del cuestionario, declaró lo siguiente:



- La “Economía Regional” es moderadamente más importante que la “Dimensión Social”.
- La “Dimensión Social” es igualmente importante que el “Territorio, Infraestructura y Medioambiente”.
- La “Dimensión Social” es igualmente importante que la “Identidad, Cultura y Patrimonio”.
- La “Gobernabilidad y Gobernanza Regional” es moderadamente más importante que la “Dimensión Social”.
- La “Economía Regional” es levemente más importante que el “Territorio, Infraestructura y Medioambiente”.
- La “Economía Regional” es moderadamente más importante que la “Identidad, Cultura y Patrimonio”.
- La “Economía Regional” es igualmente importante que la “Gobernabilidad y Gobernanza Regional”.
- El “Territorio, Infraestructura y Medioambiente” es igualmente importante que la “Identidad, Cultura y Patrimonio”.
- El “Territorio, Infraestructura y Medioambiente” es igualmente importante que la “Gobernabilidad y Gobernanza Regional”.
- La “Gobernabilidad y Gobernanza Regional” es fuertemente más importante que la “Identidad, Cultura y Patrimonio”.

Para realizar las ponderaciones correspondientes se utiliza la escala de preferencias que elaboró Saaty, la cual es usada para sopesar los juicios de los decisores entre dos criterios y/o alternativas.

**Tabla 11 – Escala de preferencias de Saaty**

<b>Escala Numérica</b>	<b>Escala Verbal</b>
1	"i" es igualmente importante que "j"
3	"i" es levemente más importante que "j"
5	"i" es moderadamente más importante que "j"
7	"i" es fuertemente más importante que "j"
9	"i" es total y absolutamente más importante que "j"

Con todos estos antecedentes, y una vez obtenidas las ponderaciones, se procede a elaborar la siguiente matriz de comparación por pares:

Tabla 12 – Matriz de comparación por pares

Matriz de comparación	Aspectos Sociales	Economía Regional	Territorio, Infraestructura y Medioambiente	Identidad, Cultura y Patrimonio	Gobernabilidad y Gobernanza Regional
Aspectos Sociales	1	1/5	1	1	1/5
Economía Regional	5	1	3	5	1
Territorio, Infraestructura y Medioambiente	1	1/3	1	1	1
Identidad, Cultura y Patrimonio	1	1/5	1	1	1/7
Gobernabilidad y Gobernanza Regional	5	1	1	7	1

Una vez obtenida la matriz de comparación por pares, se procede a calcular las prioridades de cada criterio y/o alternativa comparada. El proceso matemático para calcular las prioridades es llamado síntesis, y dicho proceso implica el cálculo de valores y vectores característicos.

La manera de sintetizar juicios es la siguiente:

- Primero se suman todos los valores en cada columna de la matriz de comparación por pares.
- Luego se divide cada valor de la matriz entre la sumatoria resultante obtenida en cada columna correspondiente a dicho valor. El resultado de esta división produce la llamada matriz de comparación por pares normalizada.
- Por último, se calcula el promedio aritmético con los valores presentes de cada fila de la matriz normalizada.

Con esto se obtiene la matriz normalizada para los criterios comparados (Tabla 13).

Tabla 13 – Matriz normalizada

0,077	0,073	0,143	0,067	0,060
0,385	0,366	0,429	0,333	0,299
0,077	0,122	0,143	0,067	0,299
0,077	0,073	0,143	0,067	0,043
0,385	0,366	0,143	0,467	0,299

Finalmente se calcula el promedio aritmético entre los valores de cada fila de la matriz normalizada. Así se obtiene el vector prioridad para cada criterio del primer nivel:

**Tabla 14 – Ejemplo de cálculo de prioridades y vector prioridad**

Dimensión Social	$(0,077 + 0,073 + 0,143 + 0,067 + 0,060) / 5$	0,084
Economía Regional	$(0,385 + 0,366 + 0,429 + 0,333 + 0,299) / 5$	0,362
Territorio, Infraestructura y Medioambiente	$(0,077 + 0,122 + 0,143 + 0,067 + 0,299) / 5$	0,142
Identidad, Cultura y Patrimonio	$(0,077 + 0,073 + 0,143 + 0,067 + 0,043) / 5$	0,080
Gobernabilidad y Gobernanza Regional	$(0,385 + 0,366 + 0,143 + 0,467 + 0,299) / 5$	0,332

Por tanto el orden de prioridad de los Ejes Estratégicos de la ERD Maule 2020 para el decisor en cuestión sería el siguiente: “Economía Regional”; “Gobernabilidad y Gobernanza Regional”; “Territorio, Infraestructura y Medioambiente”; “Dimensión Social”; e “Identidad, Cultura y Patrimonio”.

Como última etapa del proceso, es necesario realizar un análisis respecto a la consistencia de las respuestas realizadas por el decisor en análisis. Para esto existe una manera de comprobarlo, y es a través del cálculo del Ratio de Consistencia (RC).

La teoría señala que cada vez que se obtenga un RC mayor a 0.10, se debe entrevistar nuevamente al decisor para que replantee sus juicios. Lamentablemente, la poca disposición y la demora con que se contestaban los cuestionarios no hace posible replantearse juicios, por tanto todo juicio inconsistente no será tomado en cuenta en el cálculo de las ponderaciones globales para cada nivel de comparación.

Siguiendo con el desarrollo del decisor ejemplo para la comparación de Ejes Estratégicos, se calcula la consistencia para sus juicios de la siguiente manera:

En primer lugar, corresponde calcular el autovector de consistencia, que se obtiene de la matriz de comparaciones y del vector prioridad, de la siguiente forma:

$$\mathbf{Aw} = \begin{bmatrix} 1 & 1/5 & 1 & 1 & 1/5 \\ 5 & 1 & 3 & 5 & 1 \\ 1 & 1/3 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 1/5 & 1 & 1 & 1/7 \\ 5 & 1 & 1 & 7 & 1 \end{bmatrix} \times \begin{bmatrix} 0,084 \\ 0,362 \\ 0,142 \\ 0,080 \\ 0,332 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \mathbf{0,445} \\ \mathbf{1,940} \\ \mathbf{0,758} \\ \mathbf{0,426} \\ \mathbf{1,818} \end{bmatrix}$$

Luego se tiene:

$$\lambda_{\max} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{[Aw]_i}{w_i} = \frac{1}{5} \left( \frac{0,445}{0,084} + \frac{1,940}{0,362} + \frac{0,758}{0,142} + \frac{0,426}{0,080} + \frac{1,818}{0,332} \right) = 5,357$$

El índice de consistencia (IC), se obtiene mediante:

$$IC = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} = \frac{5.357 - 5}{5 - 1} = 0.089$$

Para determinar la consistencia de la matriz de comparación, es necesario determinar además el Índice Aleatorio (IR). El IR es el índice de consistencia de una matriz de comparación por pares, generada de forma aleatoria y dependiente de los elementos comparados en el proceso. La tabla de índice de consistencia aleatoria es la siguiente:

**Tabla 15 – Tabla de índice de consistencia aleatoria**

N° Elementos Comparados	Índice Aleatorio (IR)
3	0.58
4	0.89
5	1.11
6	1.24
7	1.32
8	1.40
9	1.45
10	1.49

Con  $n = 5$ , el índice aleatorio IR obtenido de la tabla anterior es 1.11. Con este valor se calcula la

$$RC = \frac{IC}{IR} = \frac{0.089}{1.110} = 0.081 < 0.1$$

razón de consistencia (RC):

Por lo tanto, se puede concluir que la inconsistencia de los juicios emitidos por el decisor analizado para los criterios en la comparación de los 5 Ejes Estratégicos es aceptable.

### **Importante:**

- Con el cálculo recién desarrollado, se establecen las prioridades y la comprobación de consistencia de los criterios expuestos por el decisor, sobre los 5 Ejes Estratégicos.
- Luego, es necesario conocer la opinión de los decisores restantes, para obtener finalmente las ponderaciones globales de cada criterio. Esto se obtiene de la misma forma que se ha realizado para el decisor anterior.
- Un caso excepcional se da cuando la matriz de comparación por pares es de 2x2, ya que al momento de calcular la razón de consistencia, resulta un valor indeterminado. Entonces, para solucionar este problema, la consistencia de la matriz se basa en la dependencia lineal, por lo que resulta que toda matriz de comparación por pares de 2x2 es consistente y por tanto los juicios del decisor en análisis se consideran aceptables.
- Para determinar la ponderación global final a la que queda sometido cada criterio y subcriterio se utiliza la Media Aritmética Ponderada de todas las decisiones calculadas como aceptables según el método recién expuesto. Esto, debido a que se utiliza el supuesto de que existen decisores con mayor nivel de conocimiento e incidencia en los ejes estratégicos que otros. A ellos se les asigna una ponderación de 0.6 mientras que al grupo restante se les asigna 0.4.

## VII. Enfoque de género en la ERD

Otro aspecto metodológico muy importante en el proceso de actualización, transversal a todas sus actividades y productos, el cual fue base en todo el proceso, es el enfoque de género. En este sentido, se plantearon cinco aspectos fundamentales (ver Figura 20) para concretarlo: primero, el aspecto participación, buscando que ésta sea equilibrada entre participantes de ambos sexos (dentro de las restricciones que impone el escenario regional actual); una segunda arista, en lo que respecta a la difusión del proceso, que buscarse destacar el enfoque de género usado en el proceso de actualización de la ERD, y llegar a hombres y mujeres por igual, sin estigmatizar a ninguno de los géneros; en tercer lugar, la utilización de lenguaje no sexista en la redacción de comunicados y la generación de los productos finales del proceso (informes); el cuarto aspecto, y quizás uno de los más relevantes, fue la profundización en la identificación de brechas de género en las distintas variables y temáticas tocadas en el diagnóstico regional, destacando las que se encontrasen para dejarlas como puntos centrales de trabajo en la elaboración de lineamientos y estrategias; y finalmente, elaborar una estrategia regional de desarrollo con enfoque de género, de tal forma de crear estrategias específicas y destacadas, para aquellas brechas de género identificadas en el proceso de diagnóstico.



Figura 20 – Aristas metodológicas del enfoque de género en la ERD

### 1. Estrategia con Enfoque de Género

Tal como se mencionó con anterioridad, se ha planificado obtener un documento estratégico final basado en un enfoque territorial y de género, el cual plantee objetivos y estrategias específicas para territorios determinados y a un género determinado, dependiendo de las necesidades y problemáticas identificadas durante el proceso. Esto se logra: planificando la metodología de los

talleres de tal forma de rescatar el género detrás de cada problemática, y realizando un diagnóstico que priorice y profundice en la identificación de brechas Hombre-Mujer.

## 2. Lenguaje no sexista en informes a entregar

Al elaborar informes y comunicados se busca cumplir con el requisito de utilizar un lenguaje no sexista. Esto implica esencialmente: evitar el androcentrismo, sexismo y discriminación; evitar la “invisibilidad” de la mujer, o sea, no usar genéricos universales masculinos y utilizar información desagregada por sexo.

## 3. Participación equilibrada

Tal como se ha dicho en reiteradas ocasiones, la metodología general se basa en lograr una estrategia regional de desarrollo altamente participativa. Por ello, el enfoque de género no debe quedar fuera en este aspecto, por lo que se ha buscado que la participación en actividades, talleres y estudios sea lo más equilibrada posible en número de mujeres y hombres (~ Invitados 50% - ~ Invitadas 50%), siempre en base a los criterios definidos para cada actividad específica.

### 3.1. Incorporación del enfoque de género en talleres locales comunales

Para incorporar la perspectiva de género en esta etapa se estableció que las invitaciones se emitieran considerando una cantidad similar entre hombres y mujeres por organización (territorial y funcional) y además se consideraron organizaciones sociales que se caracterizan por ser integradas exclusivamente por mujeres. Otro criterio a considerar es la diversidad de tramos de edad en los (as) participantes.

En el caso del análisis de los resultados de los talleres, se plantearon actividades de procesamiento y tabulación de información, estableciendo la desagregación de datos demográficos y sociales según sexo y grupos de edad. (Toda vez que el contenido de la información lo permita). Además, la descripción y análisis de las problemáticas locales serán priorizadas considerando las relaciones de género en un contexto de igualdad de oportunidades.

### 3.2. Incorporación del enfoque de género en Talleres Temáticos y de Estrategias

Los talleres temáticos y de estrategias, tienen la particularidad de que en ellos participaran sólo las tomadoras y tomadores de decisión y agentes con relación a las materias de cada taller. Por esto no se priorizó el obtener una participación que contara con un 50% de hombres y un 50% de mujeres, sino el criterio ya mencionado. Dada la realidad regional, en que las mujeres aún son minoría en los cargos de decisión, el número de ellas fue menor al de los varones. Aún así, se buscó maximizar dicha cifra, siempre respetando los criterios primarios de elección.

## 4. Diagnóstico regional que profundiza en brechas Mujer-Hombre

Lo principal en la etapa de diagnóstico es analizar cada temática de interés buscando las posibles diferencias entre la situación vivida por las mujeres y por los hombres. Esto se logra

principalmente: buscando información desagregada por sexo y ampliando al máximo la búsqueda de información secundaria.

Una de las dificultades que puede surgir, es que no exista esta desagregación para todas las temáticas de interés, y que cuando sí exista, puede que no haya información que además desagregue los datos por edad, geográfica, o socioeconómicamente.

Hay que mencionar como aspecto metodológico fundamental, el uso de un extenso listado de fuentes de información de género en el diagnóstico regional: CEPAL (estadísticas de género en América Latina y el Caribe), estudios específicos del INE, SERNAM, encuesta CASEN 2003 y 2006, Ministerio del Interior y su División de Seguridad Pública, Fundación Paz Ciudadana, Carabineros de Chile, SENAME, CONACE, FONASA, Superintendencia de Salud, Ministerio de Salud y su Departamento de estadística e información de salud (DEIS), SENCE, SERCOTEC, Consejo regional de la Cultura y las Artes, entre otras.



## Anexo I: Listado de Participantes en Talleres

### 1. Talleres Locales

#### 1.1. Talleres de Identificación de Problemáticas Locales

##### 1.1.1. Taller Retiro

Taller de Identificación de Problemáticas		
Lugar: Retiro		
	NOMBRE	INSTITUCIÓN
1	IRIS FUENTES	CENTRO DE PADRES Y APODERADOS ESCUELA F-613 AJIAL
2	PEDRO GUTIERREZ	CLUB DEPORTIVO SECTOR ROMERAL
3	MARIA EUGENIA	CENTRO CULTURAL LA 7
4	VIVIANA GUZMAN	EDUCACION
5	LUZ MARIA VILLAGRA	EDUCACION
6	ADRIANA SILVA	JUNTA DE VECINOS 4 ESQUINAS EL BONITO
7	LUIS CONTRERAS	JUNTA DE VECINOS LOS ROBLES
8	MONICA PINO	JUNTA DE VECINOS POBL. EJERCITO DE CHILE
9	MARCOS CASTILLO	JUNTA DE VECINOS CARMEN ORIENTE DE SAN MARCOS
10	SEBASTIAN GONZALEZ	JUNTA DE VECINOS QUILLAY
11	ROSA ARAVENA	JUNTA DE VECINOS SANTA AMELIA INDEPENDENCIA 840
12	FRANCISCO URIBE	JUNTA DE VECINOS SANTA DELFINA
13	FELISA PONCE	JUNTA DE VECINOS ROMERAL

### 1.1.2. Taller Parral

Taller de Identificación de Problemáticas		
Lugar: Parral		
	NOMBRE	INSTITUCIÓN
1	WALTER ACUÑA	JUNTA DE VECINOS SAN DIEGO
2	ILIS PACHECO	JUNTA DE VECINOS CUATRO SUR
3	LUIS ORTEGA	U.C. DE JUNTA DE VECINOS RURALES DE PARRAL
4	JOSE ANIBAL ACUÑA	JUNTA DE VECINOS ESTADIO
5	HUGO A TAPIA GONZALEZ	JUNTA DE VECINOS PANTANILLO
6	MARISA AVEJARES	JUNTA DE VECINOS TALQUITA
7	JOSE MARTINEZ	JUNTA DE VECINOS BICENTENARIO
8	YOLANDA ALBORNOZ	JUNTA DE VECINOS LOS MOLINOS
9	GLORIA NAVARRETES	JUNTA DE VECINOS FUERTE VIEJO
10	CARLOS CACERES	JUNTA DE VECINOS GENERAL SAN MARTIN
11	SILVERIO NOVOA	ASOCIACION DE CANALISTAS DEL LA RIVERA SUR DEL RIO
12	HECTOR ENRIQUE ORTEGA	CLUB ADULTO MAYOR MARTITA LARRAECHEA DE FREI
13	SOFIA MUJICA	CLUB ADULTO MAYOR MARIO MUJICA I
14	FRANCISCO RETAMAL	JUNTA DE VECINOS JOSE MIGUEL CARRERA
15	RAMON ROJAS	COMITÉ SOCIAL LOS LIRIOS
16	MARIA NORA LABRA	JUNTA DE VECINOS LA GLORIA
17	JOSE ALFARO	JUNTA DE VECINOS CISATELES
18	RIGOBERTO ESPINOZA	MUNICIPIO CONCEJAL
19	RAUL ACUÑA FUENTES	JUNTA DE VECINOS N° 46 BELLAVISTA
20	GONZALO ASTUDILLO MARTINEZ	JUVENIL COLECTIVO SOCIO CULTURAL CASA PARRAL
21	ANA HERNANDEZ	JUNTA DE VECINOS N° 58
22	MARIA ALBORNOZ	FERIA LIBRE PARRAL
23	JUAN LOPEZ	JUNTA DE VECINOS PABLO NERUDA

### 1.1.3. Taller Longaví

Taller de Identificación de Problemáticas		
Lugar: Longaví		
	NOMBRE	INSTITUCIÓN
1	JAQUELINE MUÑOZ	JUNTA DE VECINOS LOS CRISTALES UNIDOS
2	NANCY SILVA	JUNTA DE VECINOS VILLA PRESIDENTE RICARDO LAGOS
3	MAGDALENA MENDEZ	JUNTA DE VECINOS VILLA LONGAVI
4	JUAN ENRIQUE ALFARO	JUNTA DE VECINOS LA QUINTA CENTRO
5	MARIA HAYDEE CASTILLO	JUNTA DE VECINOS POBLACION BENAVENTE
6	RENE MOLINA	JUNTA DE VECINOS LAS MERCEDES
7	MARIA ESTER SEPULVEDA	JUNTA DE VECINOS CHALET QUEMADO
8	PEDRO CIFUENTES	JUNTA DE VECINOS LOS PELLINES
9	CELSO REYES	JUNTA DE VECINOS HUALONEO
10	VICTORIANO CUITIÑO	JUNTA DE VECINOS CRUZ DEL SUR
11	ORLANDO VIDAL	UNION COMUNAL ADULTO MAYOR
12	MARTA LEAL	COMITÉ DE VIVIENDA "SUEÑO HERMOSO"
13	GINETTE UNDA	COMITÉ DE VIVIENDA "VILLA POR UN FUTURO MEJOR"
14	OMAR LOPEZ	JUNTA DE VECINOS LOS QUILLAYES
15	MARIA MORALES	JUNTA DE VECINOS POBLACION BENAVENTE
16	SEBASTIAN BARROS	JUNTA DE VECINOS LOS PELLINES
17	OLGA MORA	UNION COMUNAL JUNTA VECINAL
18	MARIA ESPINOZA	JUNTA DE VECINOS VILLA ALMAGRO

#### 1.1.4. Taller Chanco<sup>10</sup>

Taller de Identificación de Problemáticas		
Lugar: Chanco		
	NOMBRE	RUT
1	SERGIO CANCINO	8.921.383-5
2	LEANDRO PEREZ	5.677.583-8
3	UBERLINDA ORELLANA	8.186.135-8
4	MARIA YOLANDA SALGADO	4.379.940-1
5	GREGORIA ANDAUR	8.920.973-0
6	GLADYS ANDRAES	5.649.893-1
7	MARIA MARCELINA RIOS	4.982.313-4
8	EDUARDO ACUÑA	4.594.100-0
9	JOSE VILLEGAS	3.110.674-5
10	HUMILDE JARA	7.092.979-1

<sup>10</sup> Para este taller no se registró la institución, solo nombre y RUT.

### 1.1.5. Taller Curepto

Taller de Identificación de Problemáticas		
Lugar: Curepto		
	NOMBRE	INSTITUCIÓN
1	JULIO BRIONES	UNION COMUNA DE ADULTOS MAYORES
2	JOSE CARRASCO	CENTRO DE PADRES Y APODERADOS ESC. MARINA ROJAS
3	CARLOS GUZMAN	CLUB DE RAYUELA INDEPENDIENTE
4	ORFELINA MUÑOZ	CLUB ADULTO MAYOR "EL PORVENIR"
5	MIRIAM PACHECO	JUNTA DE VECINOS HUELON
6	VICTORIA BRAVO	JUNTA DE VECINOS QUEBRADA DE REYES Y LAS GARZAS
7	BERNARDA SAAVEDRA	JUNTA DE VECINOS UNION Y PROGRESO TABUNCO
8	JOSE ALONSO	JUNTA DE VECINOS CANCHA RAYADA
9	YOLANDA RAMIREZ	JUNTA DE VECINOS POBLACION
10	ALICIA VALDES	CENTRO DE PADRES Y APODERADOS LICEO
11	LUIS AGUILAR	JUNTA DE VECINOS LA ORILLA
12	SELMA AVENDAÑO	JUNTA DE VECINOS SAN GERONIMO
13	NELLY CORNEJO	JUNTA DE VECINOS
14	LUIS RUBIO	CENTRO DE PADRES ESC. HUELON
15	MARIA CACERES	CLUB ADULTO MAYOR HUELON
16	ZAIDA VENEGA	CLUB ADULTO MAYOR BIENVENIDO EL MENBRILLO
17	CELSO PIZARRO	CLUB DE CUECA ESC. VILLA MANTO
18	MARIA AURORA	JUNTA DE VECINOS CALCUN N° 5

### 1.1.6. Taller Río Claro

## Taller de Identificación de Problemáticas

Lugar: Río Claro

NOMBRE		INSTITUCIÓN
1	LUIS AZOCAR	JUNTA DE VECINOS LAS MERCEDES
2	MARIA DEL PILAR SALINAS	JUNTA DE VECINOS PEDRO PABLO SANTA ROSA
3	MARISOL MOYA	JUNTA DE VECINOS LOS MAITENES
4	FRANCISCO ROJAS	JUNTA DE VECINOS LOS ROBLES
5	LEANDRO LEAL	JUNTA DE VECINOS EL AROMO
6	JOSE BARRERA	JUNTA DE VECINOS COMITÉ VECINAL LA RINCONADA
7	MARIA EUGENIA BARRA	JUNTA DE VECINOS 5 DE ABRIL
8	ADELA FARIAS	JUNTA DE VECINOS EL AROMO
9	CARLOS MUÑOZ	APICOLA RIO CLARO
10	NARCIZO TORRES	U.C. ADULTO MAYOR PABLO NERUDA RIO CLARO

### 1.1.7. Taller Pelarco<sup>11</sup>

Taller de Identificación de Problemáticas		
Lugar: Pelarco		
	NOMBRE	RUT
1	MARIA SILVA	7.204.818-0
2	MARIBEL LOYOLA	9.443.155-7
3	JOSE ABURTO	6.609.431-6
4	MARCOS ROJAS	15.136.268-3
5	MIREYA SUAREZ	5.061.084-5
6	JORGE GUTIERREZ	15.330.119-0
7	EDUARDO YAÑEZ	5.157.498-2
8	ADRIANA PEREZ	4.292.697-3
9	SILVIA URBINA	4.214.939-K
10	MARIO CONTRERAS	10.294.407-0
11	CLAUDIO QUEZADA	
12	CARMEN PRIETO	5.480.638-8
13	ALBA MORA	
14	GLORIA SEPULVEDA	

<sup>11</sup> Para este taller no se registró la institución, solo nombre y RUT. En algunos casos tampoco se registró el RUT.



### 1.1.8. Taller Molina<sup>12</sup>

Taller de Identificación de Problemáticas		
Lugar: Molina		
	NOMBRE	INSTITUCIÓN
1	ERASMO CONTRERAS	4.747.407-0
2	WALDO GONZALES	4.936.610-8
3	RENE MARDONES	6.001.780-8
4	LUIS ROJAS	9.159.538-9
5	SILVIA KERN	8.642.611-0
6	MARIA VARGAS	8.631.600-5
7	SERGIO REYES	5.998.421-7
8	MARIELLA MATUS	9.729.219-1
9	JUAN ÑACUPIL	12.927.084-5
10	LUIS SILVA	4.417.445-6
11	FABIAN GONZALEZ	11.560.695-6
12	EDGARDO CAMPO	7.765.350-3
13	CLAUDIO BUSTAMANTE	4.083.291-2
14	MARIA TERESA CARRASCO	5.400.212-2
15	ELENA PONCE	10.887.524-0
16	SABINA HERNANDEZ	8.947.249-0
17	BELLA BURGOS	12.417.852-7
18	JUAN FRANCISCO TORRES	3.798.836-7
19	MARIA ELENA ROJAS	9.753.907-3
20	SOFIA FARIAS	3.849.604-2
21	ELISA BERNALES	6.786.697-5
22	CLODOMIRA MUÑOZ	8.432.737-9
23	MARIANELA FARIS	7.117.441-7

<sup>12</sup> Para este taller no se registró la institución, solo nombre y RUT.

### 1.1.9. Taller Hualañe<sup>13</sup>

Taller de Identificación de Problemáticas		
Lugar: Hualañe		
	NOMBRE	INSTITUCIÓN
1	ERASMO CONTRERAS	4.747.407-0
2	WALDO GONZALES	4.936.610-8
3	RENE MARDONES	6.001.780-8
4	LUIS ROJAS	9.159.538-9
5	SILVIA KERN	8.642.611-0
6	MARIA VARGAS	8.631.600-5
7	SERGIO REYES	5.998.421-7
8	MARIELLA MATUS	9.729.219-1
9	JUAN ÑACUPIL	12.927.084-5
10	LUIS SILVA	4.417.445-6
11	FABIAN GONZALEZ	11.560.695-6
12	EDGARDO CAMPO	7.765.350-3
13	CLAUDIO BUSTAMANTE	4.083.291-2
14	MARIA TERESA CARRASCO	5.400.212-2

<sup>13</sup> Para este taller no se registró la institución, solo nombre y RUT.

### 1.1.10. Taller Curicó

Taller de Identificación de Problemáticas		
Lugar: Curicó		
	NOMBRE	INSTITUCIÓN
1	MARIA ARRIAGADA	JUNTA DE VECINOS AGUAS NEGRAS 1° ETAPA
2	ELIZABETH QUEZADA	JUNTA DE VECINOS VILLA LOS CISNES
3	FRANCISCO NAVARRO	JUNTA DE VECINOS DRAGONES CENTRO
4	LUIS BRAVO	JUNTA DE VECINOS PEDRO NOLASCO
5	ANA RIQUEROS	JUNTA DE VECINOS VILLA ORIENTE
6	MARIA CORREA	JUNTA DE VECINOS MANUEL RODRIGUEZ
7	CARMEN ALVEAR	PARROQUIA JESUS OBRERO
8	RÉGULA REYES	PARROQUIA JESUS OBRERO
9	FACUNDO ESPINOZA	JUNTA DE VECINOS MANUEL RODRIGUEZ
10	EDUARDO ESPINOZA	JUNTA DE VECINOS AVDA ESPAÑA SUR
11	ALICIA MORAGA	CLUB ADULTO MAYOR U.C. SAN JOSE DE BUENA VISTA CCO
12	CECILIA URBINA	JUNTA DE VECINOS A.R.
13	MARIA ESPINOZA	NO SE REGISTRO
14	MARGARITA PAVIAS	POBLACION 3 DE MARZO
15	MARIA GUERRA	AGUAS NEGRAS
16	PATRICIA VILLANUEVA	POBLACION PROSPERIDAD
17	AURIA GONZALEZ	AGUAS NEGRAS

### 1.1.11. Taller Rauco

Taller de Identificación de Problemáticas		
Lugar: Rauco		
NOMBRE		INSTITUCIÓN
1	MARCO IBARRA	CLUB DEPORTIVO UNION EL LLANO
2	MARIA IGNELIA	JUNTA DE VECINOS NUEVA ESPERANZA
3	HORINIDA AVENDAÑO	JUNTA DE VECINOS NUEVA QUICHARCO
4	SANDRA VELIZ	JUNTA DE VECINOS DON SEBASTIAN II
5	WILDA GONZALEZ	JUNTA DE VECINOS EL PROGRESO
6	OLGA SAAVEDRA	NO SE REGISTRO
7	MARIA BUSTAMANTE	JUNTA DE VECINOS IGNACIO CARRERA PINTO
8	MIGUEL TOLEDO	JUNTA DE VECINOS LA ARBOLEDA EL LLANO
9	DOMINGO MUÑOZ	JUNTA DE VECINOS LOS ZORROS
10	GISELLA TEJADO	JUNTA DE VECINOS SAN ENRIQUE
11	LUIS FAUNDEZ	JUNTA DE VECINOS MAJADIA
12	SILVIA BENITEZ	JUNTA DE VECINOS EL MAICILLO

## 1.2. Talleres de Validación de Problemáticas Locales

### 1.2.1. Taller Cauquenes - Chanco

Taller de Validación		
Lugar: Cauquenes		
NOMBRE		INSTITUCIÓN
1	FELIX ÁLVAREZ VALLEJOS	JUNTA DE VECINOS 11-2, CAUQUENES
2	JOSE VILLEGAS	CLUB ADULTO MAYOR NUESTRA SRA. DEL ROSARIO, CAUQUENES
3	LEONARDO PÉREZ	JUNTA DE VECINOS RELOCA ALTO, CHANCO
4	OMAR SUÁREZ	JUNTA DE VECINOS LA GLORIA, CHANCO
5	GREGORIO FREIRE	JUNTA DE VECINOS LAS TRANCAS, CHANCO
6	MARÍA SALGADO	JUNTA DE VECINOS POLHUIN, CHANCO
7	CECILIA CANDIA	MUNICIPALIDAD DE CAUQUENES
8	ERICA ALVEAR	JUNTA DE VECINOS LA ESPERANZA, CAUQUENES
9	EDUARDO ACUÑA	JUNTA DE VECINOS LAS TRANCAS, CHANCO

### 1.2.2. Taller Constitución - Empedrado

Taller de Validación		
Lugar: Constitución		
NOMBRE		INSTITUCIÓN
1	JUAN MUENA	JUNTA DE VECINOS SANTA MÓNICA, CONSTITUCIÓN
2	ERIKA GUTIERREZ	CAPACITA MEJOR, ESTERO EL CARBÓN, CONSTITUCIÓN
3	SERGIO BUSTAMANTE	JUNTA DE VECINOS MAGUILLINES, CONSTITUCIÓN
4	LORENA ROZZ	CENTRO DEPORTIVO INSTITUTO POLITÉCNICO, CONSTITUCIÓN
5	ELENA PORRES	JUNTA DE VECINOS HERMANOS PEREIRA, EMPEDRADO
6	LUIS BARRIOS	JUNTA DE VECINOS ALAMEDA, CONSTITUCIÓN

### 1.2.3. Taller Curicó

Taller de Validación		
Lugar: Curicó		
	NOMBRE	INSTITUCIÓN
1	MAURICIO CARO	GORE MAULE
2	MANUEL ROSALES	JUNTA DE VECINOS HUAQUILLO
3	ELIZABETH ZÚÑIGA	ADULTO MAYOR
4	REGINA BUSTAMANTE	ADULTO MAYOR
5	ANA MARÍA RIGUERA	JUNTA DE VECINOS VILLA ORIENTE
6	ALICIA MORAGA	UNIÓN COMUNAL ADULTO MAYOR
7	MARGARITA FARÍAS	JUNTA DE VECINOS BDE. MEZA

### 1.2.4. Taller Hualañé – Licantén

Taller de Validación		
Lugar: Hualañé		
	NOMBRE	INSTITUCIÓN
1	MARTA VIDAL	GRUPO DE AMIGOS DE LA IGLESIA, LICANTÉN
2	JENNY VALDES	JUNTA DE VECINOS PLACILLA, LICANTÉN
3	OMAR MUÑOZ	JUNTA DE VECINOS LA LEONERA, LICANTÉN
4	ROSA VERGARA	JUNTA DE VECINOS LA LEONERA, LICANTÉN
5	MARÍA VALENZUELA	JUNTA DE VECINOS LA LEONERA, LICANTÉN
6	ISABEL HEVIA	JUNTA DE VECINOS LA LEONERA, LICANTÉN
7	FRANCISCO GARRIDO	JUNTA DE VECINOS LAS HIGUERAS, HUALAÑE
8	JUAN GUERRERO	JUNTA DE VECINOS LAS HIGUERAS, HUALAÑE

### 1.2.5. Taller Linares – San Javier – Retiro

<b>Taller de Validación</b>		
<b>Lugar: Linares</b>		
<b>NOMBRE</b>		<b>INSTITUCIÓN</b>
1	HERMINDA QUEZADA	U.C. JUNTAS DE VECINOS DE LINARES
2	LUCITA CARRASCO	VILLA EL NEVADO, LINARES
3	BERNARDO ORTEGA	JUNTA DE VECINOS SAN ANTONIO LAMA, LINARES
4	LUIS CORRIHUIL	SAN JOSE DE QUIÑIPEUMO, LINARES
5	LUCIO CÁRDENAS	UNIÓN COMUNAL APR, SAN JAVIER
6	PABLO BASOALTO	UNIÓN COMUNAL APR, SAN JAVIER
7	JOSE AEDO	JUNTA DE VECINOS EL REFUGIO, LINARES
8	HECTOR OLMEDO	U.C. JUNTAS DE VECINOS DE LINARES
9	BENEDICTA HERRERA	JUNTA DE VECINOS MARGOT LOYOLA, LINARES
10	GIACONDA FAUNDEZ	JUNTA DE VECINOS MARIMAR, SAN JAVIER
11	MERCEDES LEIVA	UNION COMUNAL ADULTO MAYOR, SAN JAVIER
12	ISIDOLIA OLIVA	JUNTA DE VECINOS MARIBEL MEZA SECO, LINARES
13	OLIVA BARROS	JUNTA DE VECINOS RAMÓN FREIRE, LINARES
14	ISABEL SANCHEZ	JUNTA DE VECINOS VILLA PRADO, LINARES
15	MARTA LEIVA	JUNTA DE VECINOS LOS BITROS, LINARES
16	MARIA SILVA	JUNTA DE VECINOS EL DORADO, RETIRO

### 1.2.6. Taller Maule – Colbún

<b>Taller de Validación</b>		
<b>Lugar: Maule</b>		
<b>NOMBRE</b>		<b>INSTITUCIÓN</b>
1	ROSA ENCINA	MUNICIPALIDAD DE CULBÚN
2	LUCINDA GONZALEZ	MUNICIPALIDAD DE CULBÚN
3	NELLY CASTRO	MUNICIPALIDAD DE CULBÚN
4	AURELIO YAÑEZ	UNION COMUNAL ADULTO MAYOR, COLBUN
5	JUAN CONCHA	APR CALLEJONES, MAULE
6	GUILLERMO SILVA	CESCO, MAULE
7	ANA SEPÚLVEDA	VILLA NUEVA, COLBUN
8	MONICA ROSENDE	VILLA NUEVA, COLBUN
9	FRANKLIN VALENCIA	JUNTA DE VECINOS SANTA CLARA, MAULE
10	GUILLERMO VILLANUEVA	CESCO, MAULE
11	BERNARDO PAVEZ	MUNICIPALIDAD DE MAULE
12	MARIO ESCOBAR	UNION COMUNAL DE JUNTAS DE VECINOS, MAULE
13	VICTOR GUAJARDO	C.D. MAGALLANES, MAULE
14	JUAN LUIS AREVALO	GORE MAULE
15	PATRICIO PEÑAILILLO	GORE MAULE
16	MOSASHI TSUJITA	MUNICIPALIDAD DE MAULE



### 1.2.7. Taller Rauco – Teno – Sagrada Familia

<b>Taller de Validación</b>		
<b>Lugar: Rauco</b>		
<b>NOMBRE</b>		<b>INSTITUCIÓN</b>
1	ALMIRO SILVA	JUNTA DE VECINOS PIEDRAS BLANCAS, TENO
2	EDITH AHUMADA	ASODECO, SAGRADA FAMILIA
3	LUIS RAMIREZ	JUNTA DE VECINOS EL ESFUERZO, RAUCO
4	AVELINO CONCHA	JUNTA DE VECINOS EL PLUMERO, RAUCO
5	PATRICIO BRAVO	JUNTA DE VECINOS LA PALMILLA, RAUCO
6	VICTOR VERGARA	JUNTA DE VECINOS SANTA ROSA, SAGRADA FAMILIA
7	PILAR INZULZA	JUNTA DE VECINOS SAN SEBASTIAN, RAUCO
8	JOSE MUÑOZ	JUNTA DE VECINOS MOJODILLA, RAUCO
9	MANUEL DÍAZ	JUNTA DE VECINOS SAN FRANCISCO DE ASIS, RAUCO
10	JUAN HERNÁNDEZ	CLUB A.D. NUEVO AMANECER, RAUCO
11	DENNIS PINO	JUNTA DE VECINOS COMITÉ DE ADELANTO, TENO
12	WILSON GONZALEZ	ARTESANO, RAUCO
13	LORENA ARANCIBIA	MUNICIPALIDAD DE RAUCO, RAUCO

### 1.2.8. Taller San Rafael – Pelarco – San Clemente

Taller de Validación		
Lugar: San Rafael		
	NOMBRE	INSTITUCIÓN
1	AIDA ABARCA	CLUB DIABÉTICOS, PELARCO
2	MIGUEL GONZALEZ	U.C. URBANA, SAN CLEMENTE
3	NELSON REYES	U.C. RURAL, SAN CLEMENTE
4	MARIA REYES	JUNTA DE VECINOS SANTA MERCEDES, PELARCO
5	MARIA ORTIZ	JUNTA DE VECINOS SANTA REBECA, PELARCO
6	CECILIA MOYA	INST. DE DISCAPACITADOS, SAN RAFAEL
7	TERESA VALDES	JUNTA DE VECINOS FERNANDO REYES, SAN RAFAEL
8	MARIA CRISTINA ANDRADES	JUNTA DE VECINOS PASO NEVADO, SAN CLEMENTE
9	JUAN DIAZ	JUNTA DE VECINOS PARQUE BAJO, SAN RAFAEL
10	JUDITH FERNANDEZ	JUNTA DE VECINOS LOS ROSALES, SAN CLEMENTE
11	MARIBEL LOYOLA	JUNTA DE VECINOS LOS TILOS, PELARCO
12	JOSE ABURTO	JUNTA DE VECINOS LA BATALLA, PELARCO
13	ARCADIO ROMERO	JUNTA DE VECINOS PANGUE ARRIBA, SAN RAFAEL
14	ALEJANDRO HERRERA	JUNTA DE VECINOS SAN RAFAEL, SAN RAFAEL
15	JOSE MORALES	C.D. ABEL, SAN RAFAEL
16	MARIANELA MORALES	JUNTA DE VECINOS LOS CUNCOS, SAN RAFAEL
17	NELLY POBLETE	JUNTA DE VECINOS LOS CUNCOS, SAN RAFAEL
18	SEGUNDO URDEMALES	JUNTA DE VECINOS ALTO PANGUE, SAN RAFAEL
19	ARTURO MORAGA	JUNTA DE VECINOS ALTO PANGUE, SAN RAFAEL
20	EUGENIO MORALES	JUNTA DE VECINOS LOS POBLADORES, PELARCO
21	EUGENIO RAMIREZ	JUNTA DE VECINOS SAN RAFAEL, SAN RAFAEL
22	LUCIA GONZALEZ	JUNTA DE VECINOS MILAGRO, SAN RAFAEL
23	OSCAR BUSTAMANTE	JUNTA DE VECINOS SAN RAFAEL, SAN RAFAEL
24	MARIA VIOLETA ROA	COORDINADORA PLADECO SAN CLEMENTE
25	MARCELO HERNANDEZ	JUNTA DE VECINOS NUEVA ORIENTE, SAN RAFAEL
26	LUIS GUTIERREZ	INSTITUTO NIÑO DISCAPACITADO, SAN RAFAEL
27	JAQUELINE HERRERA	INSTITUTO NIÑO DISCAPACITADO, SAN RAFAEL

### 1.2.9. Taller Talca

Taller de Validación		
Lugar: Talca		
NOMBRE		INSTITUCIÓN
1	JUAN CARLOS ARAYA	AGRUPACION DE AMIGOS MUSEO
2	JOSE ITURRA	MESA TERRITORIAL N° 4
3	EDUARDO FERRETI	MESA TERRITORIAL N° 14
4	JUAN CARLOS RODRIGUEZ	U.C. JUNTAS DE VECINOS DE TALCA
5	JUAN LUIS AREVALO	GORE MAULE
6	MARCELO VALENZUELA	MESA TERRITORIAL N° 13

## 2. Talleres Temáticos y de Estrategias

### 2.1. Taller Encadenamientos Productivos Tecnológicos

Taller Temático		
Fecha: 6 de Mayo 2008		
Lugar: Centro de Inserción Laboral - Utalca		
	NOMBRE	INSTITUCIÓN
1	JOSÉ RAMÓN LETELIER OLAVE	JEFE DE ESTUDIOS SERPLAC DEL MAULE
2	EDUARDO VÁSQUEZ	RPTE. SEREMI AGRICULTURA
3	CLAUDIA RODRIGUEZ	RPTE. SERCOTEC
4	ENRIQUE ALUL	DIRECTOR ARDP
5	VIVIAN WATKINS	RPTE. PROCHILE
6	GERMÁN INSULZA	RPTE. SENCE
7	REBECA BULNES	DIRECTORA REGIONAL INDAP
8	MAGDALENA BARRÍA	GORE
9	PATRICIA VELASCO	A. G. MINERA DEL MAULE
10	JUAN RAMIREZ	ASEMIT
11	VERÓNICA CONCHA	FEDERACIÓN DE TEMPORERAS
12	SALVADOR RAMIREZ	ASEMIT
13	CÉSAR VALDÉS	PRESIDENTE CAMARA DE COMERCIO CAUQUENES
14	NELSON RAMIREZ	ASOCIACION GREMIAL AGRÍCOLA CENTRAL - PRESIDENTE
15	GUILLERMO PALMA	MESA DE BERRIES - GERENTE REGIONAL
16	MAURICIO REAL	ASOCIACIÓN GREMIAL MINERA DEL MAULE
17	PAULA ROJAS	RPTE. FUNDACIÓN CRATE
18	LUIS VEJARES ACUÑA	ASEMIT - PRESIDENTE
19	MARCOS YAÑEZ	C.T. ÁLAMO UTAL
20	RICARDO BEATTIG	C.T. ÁLAMO UTAL
21	ROBERTO JARA	INVESTIGADOR UTAL
22	PATRICIA KLEYN	DIRECCIÓN DE TRANSFERENCIA UTALCA
23	YONY ORMAZÁBAL	GEOMÁTICA UTAL
24	ROXANA LÓPEZ	C.T. SUELOS Y CULTIVOS UTAL
25	JUAN PAULO CASTRO	GERENTE TÉCNICO C.T. SUELOS Y CULTIVOS UTAL
26	FRANCISCO ZAMUDIO	DIRECTOR CENTRO TECNOLÓGICO DEL ÁLAMO UTAL
27	JOSÉ DÍAZ OSORIO	DIRECTOR PROGRAMA MAGÍSTER EN CIENCIAS AGRARIAS UTAL
28	JAIME OLAVARRÍA	INVESTIGADOR EN GESTIÓN TECNOLÓGICA E INNOVACIÓN UTAL

29	NADIA FONTECILLA	GESTIÓN TECNOLÓGICA UTAL
30	ELIZABETH MEZA	INCUBADORA DE NEGOCIOS CRECE UCM
31	FRANCISCO ALBORNOZ	RED VITIVINÍCOLA UCM

## Taller de Estrategias

Fecha: 14 de Mayo 2008

Lugar: Centro de Inserción Laboral Utalca

NOMBRE		CARGO
1	EDUARDO VÁSQUEZ	RPTE. SEREMI AGRICULTURA
2	ENRIQUE ALUL	DIRECTOR ARDP
3	REBECA BULNES	DIRECTORA REGIONAL INDAP
4	PATRICIO PEÑAILILLO	GORE MAULE
5	PATRICIA GAJARDO	SEREMI HACIENDA
6	MARCELO ALARCÓN	DIRECTOR REGIONAL FOSIS
7	GERARDO OLGUÍN	DIRECTOR REGIONAL COMISIÓN BICENTENARIO
8	MAGDALENA BARRÍA	GORE MAULE
9	VERÓNICA RODRIGUEZ	GORE MAULE
10	PATRICIO SUAZO	GORE MAULE
11	DORIS VERGARA	RPTE. ARDP MAULE
12	MARGARITA TORRES	RPTE. SEREMI TRANSPORTE
13	NELSON ROJAS	RPTE. CORFO
14	JORGE RIQUELME	RPTE. INIA
15	YASNAYA JEREZ	RPTE. SERCOTEC
16	NICOLÁS GARRIDO	RPTE. FEDEPESCA
17	REINALDO ORTIZ	RPTE. FEDEPESCA
18	JORGE ARANEDA	RPTE. FEDEPESCA
19	MARCOPOLO CHACANA	RPTE. FEDEPESCA
20	HECTOR BRITO	GERENTE FIMAULE
21	NELSON RAMIREZ	PRESIDENTE A.G. AGRÍCOLA CENTRAL
22	LISANDRO ROCO	RPTE. FUNDACIÓN CRATE
23	PATRICIA VELASCO	RPTE. A.G. MINERA DEL MAULE
24	WALDO ARANCIBIA	RPTE. CODESSER
25	KARINA PIZARRO	RPTE. CODESSER
26	MARCOS YAÑEZ	C.T. ÁLAMO UTAL

<b>27</b>	CRISTIAN ESPINOSA	C.T. ÁLAMO UTAL
<b>28</b>	RICARDO BEATTIG	C.T. ÁLAMO UTAL
<b>29</b>	YONI ORMAZABAL	C.T. GEOMÁTICA UTAL
<b>30</b>	MARIANO VARAS	RPTE. UCM
<b>31</b>	PABLO KENDALL	RPTE. UCM

## 2.2. Taller Modernización del Estado

NOMBRE		CARGO
1	FERNANDO COLOMA	INTENDENTE REGIONAL
2	JOSÉ SALINAS	GORE MAULE
3	RODRIGO ROSEURE	RPTE. EJÉRCITO
4	CLAUDIO CASTILLO	RPTE. CARABINEROS
5	BORIS TAPIA	SEREMI DE ECONOMÍA
6	PATRICIA MIRANDA	SEREMI DE PLANIFICACIÓN Y COOPERACIÓN
7	ALEJANDRA TORRES	RPTE SEREMI EDUCACIÓN
8	GERARDO VILLAGRA	RPTE. SEREMI TRABAJO
9	MANUEL GEI	RPTE. SEREMI OOPP
10	LEONARDO VENEGAS	RPTE. SEREMI SALUD
11	MANUEL HERRERA	RPTE. DIRECTORA REGIONAL CULTURA
12	MARCELO ALARCÓN	DIRECTOR REGIONAL FOSIS
13	PAULA GALDAMEZ	DIRECTORA REGIONAL SENAME
14	CARLOS CERDA	DIRECTOR REGIONAL SERCOTEC
15	LUIS PONCE	RPTE. INVESTIGACIONES
16	TRINIDAD FAUNDEZ	SUBDERE
17	JULIO FIERRO	GORE MAULE
18	MAGDALENA BARRÍA	GORE MAULE
19	PATRICIO PEÑAILILLO	GORE MAULE
20	ARNOLDO SANCHEZ	PRESIDENTE JUNTA DIRECTIVA UTAL
21	FRANCISCO REVECO	RPTE. MAGISTER DE CIENCIAS SOCS Y POLÍTICAS PÚB. UCM
22	FRANCISCO RAMIREZ	RPTE. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
23	JOSÉ LUIS REBOLLEDO	RPTE. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
24	CLAUDIO ROJAS	DECANO FACE UTAL
25	ANDRÉS MARAGAÑO	ARQUITECTURA UTAL
26	JUAN ROMÁN	ARQUITECTURA UTAL
27	ALBERTO GARCÍA HUIDOBRO	ARQUITECTURA UTAL

# Taller de Estrategias

Fecha: 15 de Mayo 2008

Lugar: Centro de Inserción Laboral Utalca

NOMBRE		CARGO
1	CARLOS CERDA	DIRECTOR REGIONAL SERCOTEC
2	ENRIQUE ALUL	DIRECTOR ARDP
4	MAGDALENA BARRÍA	GORE MAULE
5	JUAN PABLO CARO	RPTE. MUNICIPALIDAD DE TALCA
6	PATRICIO SUAZO	GORE MAULE
7	GERARDO OLGUÍN	DIRECTOR REGIONAL COMISIÓN BICENTENARIO
8	ANDRÉS DÍAZ	RPTE. DIRECTORA REGIONAL CULTURA
9	MARCELO TORRES	DIRECTOR REGIONAL SENCE
10	JAIME CORTÉS	RPTE. SEREMI GOBIERNO
11	MANUEL GEI	RPTE. SEREMI OOPP
12	ALDO ARAVENA	RPTE. COLEGIO DE PROFESORES
13	HERMINDA QUEZADA	PRES. UNIÓN COMUNAL DE JUNTAS DE VECINOS LINARES
14	JUAN CARLOS RODRIGUEZ	RPTE. UNION COMUNAL DE JUNTAS DE VECINO TALCA
15	BLASET CASTRO	RPTE. UNION COMUNAL DE JUNTAS DE VECINO TALCA
16	CARLOS BRAVO	PRESIDENTE UNION COMUNAL DE JUNTAS DE VECINO TALCA
17	CATALINA HIDALGO	RPTE. UNION COMUNAL DE JUNTAS DE VECINO TALCA
18	RICARDO CHACÓN	RPTE. UCM



### 2.3. Taller Tejido Social

Taller Temático		
Fecha: 9 de Mayo 2008		
Lugar: Salón Diego Portales Utalca		
NOMBRE		CARGO
1	GERMAN VERDUGO	DIPUTADO
2	LUIS SUAZO	GOBERNADOR DE LINARES
3	JULIO SAAVEDRA	RPTE. EJÉRCITO
4	ISRAEL URRUTIA	ALCALDE DE PARRAL
5	JAIME CORTÉS	RPTE. SEREMI GOBIERNO
6	PATRICIA MIRANDA	SEREMI DE PLANIFICACIÓN Y COOPERACIÓN
7	VICTORIA GAVILÁN	RPTE SEREMI EDUCACIÓN
8	BALDEMAR HIGUERAS	SEREMI TRANSPORTE
9	PATRICIA GAJARDO	SEREMI HACIENDA
10	TERESA TRUJILLO	RPTE. SERNAM
11	MARCELO ALARCÓN	DIRECTOR REGIONAL FOSIS
12	GERARDO OLGUÍN	DIRECTOR REGIONAL COMISIÓN BICENTENARIO
13	CINTHYA MUÑOZ	SUBDERE
14	AMÉRICA IBARRA	RPTE. SERVIU
15	MAGDALENA BARRÍA	GORE MAULE
16	CARLOS BRAVO	PRESIDENTE UNIÓN COMUNAL DE JUNTAS DE VECINOS TALCA
17	HERMINDA QUEZADA	PRESIDENTE UNIÓN COMUNAL DE JUNTAS DE VECINOS LINARES
18	VERÓNICA CONCHA	FEDERACIÓN DE TEMPORERAS
19	MARCELO GUTIERREZ	PRESIDENTE ONG SUR MAULE
20	GIOVANI VEGA	RPTE. CORPORACIÓN MAULEACTIVA
21	CRISTINA ZÚÑIGA	RPTE. CORPORACIÓN MAULEACTIVA
22	PATRICIA PEÑALOZA	RPTE. CORPORACIÓN MAULEACTIVA
23	RICARDO SALDÍAS	PRESIDENTE A.G. ECMA
24	NIXON BARDALES	PRESIDENTE A.G. ORMA
25	SANDRA RIQUELME	RPTE. DIARIO ELAMAULE
26	HECTOR BRITO	GERENTE FIMAULE
27	MARCELA RAMIREZ	RPTE. HOGAR DE CRISTO
28	MARÍA OLIVA	RPTE. IDE UTAL
29	MARCELO MENDOZA	RPTE. UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

# Taller de Estrategias

Fecha: 16 de Mayo 2008

Lugar: Salón Diego Portales Utalca

NOMBRE		CARGO
1	PATRICIO PEÑAILILLO	GORE MAULE
2	VICTOR HIDALGO	RPTE. DPTO PROVINCIAL DE EDUCACIÓN
3	MANUEL GEI	RPTE. SEREMI OOPP
4	MAURICIO APABLAZA	RPTE. SEREMI VIVIENDA
5	PATRICIA GAJARDO	SEREMI HACIENDA
6	CRISTIAN DIAZ	RPTE. SEREMI VIVIENDA
7	JOSÉ MARÍA ÁVILA	GORE MAULE
8	MACARENA VIEDMA	RPTE. FOSIS
9	SILVIA MARTÍNEZ	GORE MAULE
10	CRISTIAN SALAZAR	RPTE. MUNICIPALIDAD DE TALCA
11	JAIME RUBIO	DIRECTOR REGIONAL SERNATUR
12	SUSAN CANALES	RPTE. SERNATUR
13	GERMÁN VERDUGO	DIPUTADO
14	SOLEDAD RAMÍREZ	RPTE. SERNAM
15	JULIO SAAVEDRA	RPTE. EJÉRCITO
16	KATHERIN ROJAS	RPTE. FOSIS
17	JUAN CARLOS RODRIGUEZ	RPTE. UNION COMUNAL DE JUNTAS DE VECINO TALCA
18	BLASET CASTRO	RPTE. UNION COMUNAL DE JUNTAS DE VECINO TALCA
19	CATALINA HIDALGO	RPTE. UNION COMUNAL DE JUNTAS DE VECINO TALCA
20	GUMERCINDO ORÓSTICA	PRESIDENTE REGIONAL CUT
21	CARLOS BRAVO	PRESIDENTE UNION COMUNAL DE JUNTAS DE VECINO TALCA
22	HERMINDA QUEZADA	PRESIDENTE UNIÓN COMUNAL DE JUNTAS DE VECINOS LINARES
23	PAULA ROJAS	RPTE. FUNDACIÓN CRATE
24	JAIME MONSALVE	RPTE. HOGAR DE CRISTO
25	RICARDO SALDÍAS	PRESIDENTE A.G. ECMA
26	ELÍAS AIACH	RPTE. A.G. ECMA
27	NIXON BARDALES	PRESIDENTE A.G. ORCA

## 2.4. Taller Inserción Internacional

Taller Temático		
Fecha: 19 de Mayo 2008		
Lugar: Salón Diego Portales Utalca		
NOMBRE		CARGO
1	PATRICIO PEÑAILILLO	GORE MAULE
2	MANUEL GEI	RPTE. SEREMI OOPP
3	JORGE RIQUELME	INIA
4	PATRICIO SUAZO	GORE MAULE
5	PABLO CASTIGLIONE	GORE MAULE
6	SILVIA BARJA	CORE LINARES
7	CARLOS CERDA	SERCOTEC
8	PATRICIO AVILÉS	RPTE. MINVU
9	ERNESTO DELGADO	RPTE. SEREMI SALUD
10	PAOLA POBLETE	DIRECTORA REGIONAL PROCHILE
11	MÓNICA RIVERA	DIRECTORA REGIONAL CONAMA
12	JOSÉ BUGUEIRO	RPTE. SAG
13	REBECA BULNES	DIRECTORA REGIONAL INDAP
14	LUIS VALENZUELA	RPTE. CHILEDEPORTES
15	PAULINA ELISSETCHE	CONCEJAL MUN. TALCA
16	ENRIQUE ALUL	DIRECTOR ARDP
17	DORIS LY	ARDP
18	BORIS TAPIA	SEREMI ECONOMÍA
19	RICARDO LOYOLA	ASOC. DE MUNICIPALIDADES
20	MANUEL CORREA	ASOC. DE MUNICIPALIDADES
21	MAGDALENA BARRÍA	GORE MAULE
22	VERÓNICA CONCHA	FED. TEMPORERAS
23	HECTOR BRITO	GERENTE FIMAULE
24	MANUEL CRISÓSTOMO	DIRECTOR ASICENT
25	RICARDO SALDÍAS	PRESIDENTE A.G. ECMA
26	ÁLVARO MORALES	DIRECTOR DEPTO. RRII UCM
27	CRISTIAN SANHUEZA	RPTE. ESCUELA INGLÉS UST
28	JAVIER PINEDO	RPTE. UTALCA
29	ANDREW PHILOMINRAJ	DIRECTOR DEPTO. RRII UTALCA
30	ANA CÁCERES	RPTE. ESCUELA INGLÉS UST

# Taller de Estrategias

Fecha: 26 de Mayo 2008

Lugar: Salón Ema Jauch Utalca

	NOMBRE	CARGO
1	JORGE MATTEO	RPTE. CULTURA
2	PATRICIO SUAZO	GORE MAULE
3	JOSÉ MARÍA ÁVILA	GORE MAULE
4	JOSÉ RAMÓN LETELIER	JEFE DE PROYECTOS SERPLAC
5	CARMEN ROJAS	RPTE. PROVINCIAL DE EDUCACIÓN
6	JOSÉ LUIS ÁLVAREZ	DIRECTOR REGIONAL CORFO
7	JAIME RUBIO	DIRECTOR REGIONAL SERNATUR
8	SERGIO CERDA	GERENTE MAULE EMPRENDE TERRITORIO PEHUENCHE
9	MIREYA CARRASCO	CONCEJAL MUN. EMPEDRADO
10	PABLO CASTIGLIONE	GORE MAULE
11	FRANCISCO OLGUÍN	RPTE. MUN. SAN CLEMENTE
12	MANUEL BAEZ	CONCEJAL MUN. EMPEDRADO
13	LYCETH GOMEZ	RPTE. MUN. SAN CLEMENTE
14	ENRIQUE ALUL	DIRECTOR ARDP
15	MAGDALENA BARRÍA	GORE MAULE
16	JOSÉ CARAFÍ	AGRÍCOLA CENTRAL
17	FRANCISCA ORÓSTICA	RPTE. TEATRO REGIONAL DEL MAULE
18	GABRIEL VALENZUELA	CÁMARA DE TURISMO DE SAN CLEMENTE
19	HÉCTOR BRITO	GERENTE FIMAULE
20	PAZ GONZÁLEZ	RPTE. DIRECCIÓN DE RRII UTALCA

## 2.5. Taller Medio Ambiente, Agua

Taller Temático		
Fecha: 20 de Mayo 2008		
Lugar: Auditorio Fac. Ciencias Forestales Utalca		
NOMBRE		CARGO
1	RAFAEL MONSERRAT	DIRECTOR REGIONAL SERNAPESCA
2	MÓNICA RIVERA	DIRECTORA REGIONAL CONAMA
3	CARLOS CERDA	DIRECTOR REGIONAL SERCOTEC
4	FRANCISCO SANDOVAL	D.G. AGUAS MAULE
5	JOHAN MARHOLZ	RPTE. OOPP
6	MARCELO HERNANDEZ	SUBDERE
7	PATRICIO SUAZO	GORE MAULE
8	OLAYA MARTÍNEZ	GORE MAULE
9	LUIS VILLANUEVA	RPTE. SAG MAULE
10	JAIME FUSTER	RPTE. SAG MAULE
11	CAMILO URIBE	RPTE. SAG MAULE
12	PATRICIO CARRASCO	RPTE. CONAMA
13	HEDDY VERDUGO	RPTE. DOH
14	BORIS TAPIA	SEREMI ECONOMÍA
15	ENRIQUE ALUL	DIRECTOR ARDP
16	MAGDALENA BARRÍA	GORE MAULE
17	VERÓNICA RODRIGUEZ	GORE MAULE
18	MAURICIO CARO	GORE MAULE
19	MAURICIO FALCÓN	RPTE. CONAMA
20	JUAN SALGADO	RPTE. CRATE
21	LEONARDO VERGARA	GERENTE REGIONAL CORMA
22	CRISTIAN CONTRERAS	COMUNICACIONES CORMA
23	LEOPOLDO BIZAMA	RPTE. AGUAS NUEVO SUR
24	NÉSTOR FAÚNDES	RPTE. CM RIVANO
25	CARLOS SANHUEZA	CCA QUALITAS
26	CRISTIAN FUENTES	RPTE. MOLINO VICTORIA
27	DIEGO ZAMBRANO	RPTE. MOLINO VICTORIA
28	JUAN GONZÁLEZ	RPTE. CM RIVANO
29	VERÓNICA ITURRA	RPTE. SALMONES COLBÚN
30	CARLOS ZAMORANO	RPTE. PF

<b>31</b>	CAROLINA VARGAS	RPTE. ARAUCO
<b>32</b>	CARLOS CAMPUS	RPTE. ARAUCO
<b>33</b>	ANDRÉS MORÁN	RPTE. ARAUCO
<b>34</b>	HUGO DE LA FUENTE	SOC. ARQ. Y PAISAJISMO RÍO MAULE LTDA.
<b>35</b>	CALUDIA MUÑOZ	RPTE. CM RIVANO
<b>36</b>	YAIRCINIO CARRILLO	PROIDEAS UTALCA

## Taller de Estrategias

Fecha: 27 de Mayo 2008

Lugar: Auditorio FACE Utalca

NOMBRE		CARGO
1	MANUEL BAEZ	CONCEJAL MUN. EMPEDRADO
2	PATRICIO PEÑAILLO	GORE MAULE
3	JOSÉ LUIS ÁLVAREZ	DIRECTOR REGIONAL CORFO
4	JOHAN MARHOLZ	RPTE. SEREMI OOPP
5	MÓNICA RIVERA	DIRECTORA REGIONAL CONAMA
6	OLAYA MARTÍNEZ	GORE MAULE
7	RAFAEL MONSERRAT	DIRECTOR REGIONAL SERNAPESCA
8	ROMÁN YAÑEZ	RPTE. SERNAPESCA
9	MIREYA CARRASCO	CONCEJAL MUN. EMPEDRADO
10	MAURICIO FALCÓN	RPTE. CONAMA
11	MAGDALENA BARRÍA	GORE MAULE
12	ERNESTO BAEZA	RPTE. CM RIVANO
13	CLAUDIO FIGUEROA	RPTE. CM RIVANO
14	JUAN SALGADO	RPTE. CRATE
15	DIEGO ZAMBRANO	RPTE. MOLINO VICTORIA
16	JUAN GONZÁLEZ	RPTE. CM RIVANO
17	LUIS MUÑOZ	RPTE. CM RIVANO
18	NÉSTOR FAUNDES	RPTE. CM RIVANO
19	LEOPOLDO BIZAMA	RPTE. AGUAS NUEVO SUR
20	CLAUDIA MUÑOZ	RPTE. CM RIVANO
<b>21</b>	LEONARDO VERGARA	GERENTE REGIONAL CORMA
<b>22</b>	ROBERTO ROCK	GERENTE INCUBADORA DE NEGOCIOS CRECE UCM
<b>23</b>	MIRTA BRUNEL	JEFA DE CARRERA AGRONOMÍA U DEL MAR

## 2.6. Taller Ciencia, Tecnología, Innovación y Emprendimiento

Taller Temático		
Fecha: 22 de Mayo 2008		
Lugar: Auditorio Fac. Ciencias Forestales Utalca		
NOMBRE		CARGO
1	VERÓNICA RODRIGUEZ	GORE MAULE
2	MAGDALENA BARRÍA	GORE MAULE
3	DORIS LY	ARDP
4	PATRICIO SUAZO	GORE MAULE
5	ELENA FUICA	GORE MAULE
6	JOSÉ MARÍA ÁVILA	GORE MAULE
7	JORGE PIZARRO	RPTE. SERPLAC
8	CARLOS CERDA	DIRECTOR REGIONAL SERCOTEC
9	PATRICIO ROJAS	GORE MAULE
10	MARGARITA TORRES	RPTE. SEREMI TRANSPORTE
11	CLAUDIA FERNÁNDEZ	RPTE. FIA
12	BORIS TAPIA	SEREMI ECONOMÍA
13	INÉS ARTOZÓN	DIRECTORA LABORATORIO DR. CHRISTEN
14	NÉSTOR FAÚNDES	RPTE. CM RIVANO
15	LEOPOLDO PAVESI	DEPARTAMENTO DE COMPUTACIÓN UCM
16	PABLO GAETE	INCUBADORA CRECE UCM
17	CRISTIAN ESPINOSA	C.T. ÁLAMO UTALCA
18	MARCOS YÁÑEZ	C.T. ÁLAMO UTALCA

Taller de Estrategias		
Fecha: 29 de Mayo 2008		
Lugar: Auditorio FACE Utalca		
NOMBRE		CARGO
1	OSCAR ASTUDILLO	INVESTIGADOR INIA
2	JUAN PABLO CARO	RPTE. MUN. DE TALCA
3	VIVIAN PALMA	RPTE. CORFO
4	ANTONIO BOUSSAC	RPTE. MUN. DE VILLA ALEGRE
5	MANUEL BAEZ	CONCEJAL MUN. EMPEDRADO

6	DANIELA TORRES	RPTE. SEREMI TRANSPORTE
7	DORIS LY	ARDP
8	JOSÉ MARÍA ÁVILA	GORE MAULE
9	VIVIANA BARAHONA	DIRECTORA REGIONAL INIA
10	MIREYA CARRASCO	CONCEJAL MUN. EMPEDRADO
11	PABLO OPAZO	RPTE. SEREMI GOBIERNO
12	NÉSTOR FAUNDES	RPTE. CM RIVANO
13	ELIZABETH MEZA	RPTE. INCUBADORA DE NEGOCIOS CRECE UCM
14	PATRICIA KLEYN	RPTE. UTALCA
15	IRIS PEREYRA	INST. BIOLOGÍA VEGETAL Y BIOTECNOLOGÍA UTALCA
16	RAUL HERRERA	RPTE. UTALCA



## 2.7. Taller Desarrollo Urbano y Territorial

Taller Temático		
Fecha: 3 de Junio 2008		
Lugar: Salón Ema Jauch, Casa Central Utaalca		
NOMBRE		CARGO
1	SILVIA MARTÍNEZ	GORE MAULE
2	JOSÉ MARÍA ÁVILA	GORE MAULE
3	MAGDALENA BARRÍA	GORE MAULE
4	FLAVIO BRAVO	RPTE. POLICÍA DE INVESTIGACIONES
5	JUAN ESPINOZA	SEREMI OBRAS PÚBLICAS
6	FELIPE MARTÍNEZ	SEREMI VIVIENDA
7	MARCELA HERRERA	DIRECTORA REGIONAL DE PLANEAMIENTO
8	TEREZA AHUMADA	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO URBANO
9	MAURICIO APABLAZA	RPTE. MINVU
10	MIGUEL ROJAS	DIRECTOR REGIONAL CONAF
11	MARÍA FLORIDO	RPTE. CONAF
12	VÍCTOR GONZÁLEZ	ARQUITECTO BIENES NACIONALES
13	JOHAN MARHOLZ	RPTE. MOP
14	ALEJANDRO SEPÚLVEDA	DIRECTOR DE OBRAS DE TALCA
15	ALEJANDRO DE LA PUENTE	ASESOR URBANO MUNICIPALIDAD DE TALCA
16	TOMÁS ALARCÓN	DIRECTOR REGIONAL DE OBRAS PORTUARIAS
17	GRACIELA MARTÍNEZ	RPTE. CONAF
18	SUSANA MORALES	CONSEJO DE MONUMENTOS REGIONALES
19	LUIS PEREZ	CONSEJO DE MONUMENTOS REGIONALES
20	HERNÁN OSSA	RPTE. MUNICIPALIDAD DE PENCAHUE
21	OSVALDO VÉLIZ	ARQUITECTO SERNATUR
22	PATRICIO SALINAS	RPTE. MUNICIPALIDAD SAGRADA FAMILIA
23	PAULO ÁVALOS	CONCEJAL SAGRADA FAMILIA
24	VERÓNICA BAEZA	ARQUITECTO SEREMI VIVIENDA
25	GLORIA GONZÁLEZ	RPTE. MUNICIPALIDAD DE TALCA
26	JOSÉ MIGUEL MARTÍNEZ	RPTE. SEREMI DE VIVIENDA
27	CECILIA VARGAS	RPTE. MUNICIPALIDAD DE TALCA
28	ALEJANDRA LIZAMA	RPTE. MUNICIPALIDAD DE TALCA
29	CLAUDIA MORALES	RPTE. SERNAM
30	LUIS VILLANUEVA	RPTE. SAG

<b>31</b>	CAMILO URIBE	RPTE. SAG
<b>32</b>	GENARO BRAVO	RPTE. MUNICIPALIDAD DE CAUQUENES
<b>33</b>	CÉSAR SEPÚLVEDA	RPTE. MUNICIPALIDAD DE CAUQUENES
<b>34</b>	JORGE GÁNDARA	SEREMI DE AGRICULTURA
<b>35</b>	VÍCTOR HUERTA	RPTE. COLEGIO DE ARQUITECTOS
<b>36</b>	YLANG CHEUALERAUD	RPTE. COLEGIO DE ARQUITECTOS
<b>37</b>	KATERINA OLIVARES	RPTE. ONG SUR MAULE
<b>38</b>	JOSÉ SANTANDER	RPTE. CM RIVANO
<b>39</b>	VÍCTOR ZAMBRANO	RPTE. AGUAS NUEVO SUR
<b>40</b>	JUAN CARLOS RODRIGUEZ	RPTE. UNIÓN COMUNAL JUNTAS DE VECINOS DE TALCA
<b>41</b>	HUGO DE LA FUENTE	ARQUITECTO
<b>42</b>	GUILLERMO SÁEZ	JEFE DE CARRERA ARQUITECTURA U DEL MAR
<b>43</b>	JUAN ROMÁN	JEFE DE CARRERA ARQUITECTURA UTALCA

# Taller de Estrategias

Fecha: 10 de Junio 2008

Lugar: Salón Ema Jauch, Casa Central Utaalca

NOMBRE		CARGO
1	JOSÉ MARÍA ÁVILA	GORE MAULE
2	MARCELA HERRERA	DIRECTORA REGIONAL DE PLANEAMIENTO
3	JORGE GÁNDARA	SEREMI DE AGRICULTURA
4	CARLOS FIGUEROA	DIRECTOR DE OBRAS CURICÓ
5	JORGE MATTEO	RPTE. CONSEJO DE LA CULTURA
6	PATRICIO BUSTAMANTE	CORE
7	SANDRA GAONA	GORE MAULE
8	VÍCTOR GONZÁLEZ	ARQUITECTO BIENES NACIONALES
9	NELSON GAETE	RPTE. MONUMENTOS NACIONALES
10	SUSANA MORALES	RPTE. CONSEJO DE MONUMENTOS REGIONALES
11	LUIS PEREZ	RPTE. CONSEJO DE MONUMENTOS REGIONALES
12	ALEJANDRO DE LA PUENTE	ASESOR URBANO MUNICIPALIDAD DE TALCA
13	MARÍA FLORIDO	RPTE. CONAF
14	GRACIELA MARTÍNEZ	RPTE. CONAF
15	MAURICIO APABLAZA	RPTE. MINVU
16	TEREZA AHUMADA	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO URBANO
17	VERÓNICA BAEZA	RPTE. MINVU
18	RICARDO LOYOLA	SEC. EJECUTIVO CAPÍTULO DE MUN REG. DEL MAULE
19	OSVALDO VÉLIZ	ARQUITECTO SERNATUR
20	JOSÉ SANTANDER	RPTE. CM RIVANO
21	JUAN CARLOS RODRIGUEZ	RPTE. UNIÓN COMUNAL JUNTAS DE VECINOS DE TALCA
22	HERMINDA QUEZADA	PRESIDENTA JUNTAS DE VECINOS LINARES
23	PATRICIO DURÁN	COMITÉ URBANISMO C.CH. CONSTRUCCIÓN - INMOBILIARIA PROAS
24	MAURICIO GALAZ	RPTE. C.CH. CONSTRUCCIÓN
25	CRISTIAN ARÉVALOS	RPTE. AGUAS NUEVO SUR
26	FRANCISCO LETELIER	SECRETARIO EJECUTIVO ONG SUR MAULE
27	CRISTIÁN PORTILLA	RPTE. CIDETUR
28	YONY ORMAZÁBAL	RPTE. GEOMÁTICA UTAL
29	GUILLERMO SÁEZ	JEFE DE CARRERA ARQUITECTURA U DEL MAR

### 3. Talleres de Estudios

#### 3.1. Taller Estudio Capital Humano<sup>14</sup>

#### 3.2. Taller Estudio Mercado del Trabajo

<b>Taller Mercado Laboral</b>		
<b>Lugar: Salón Ema Jauch, Casa Central Utalca</b>		
	<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
1	CLAUDIO MAGNA	DIRECTOR REGIONAL INJUV
2	GILDA HERNÁNDEZ	PERIODISTA DIARIO EL CENTRO
3	JOANNA MUÑOZ	SEREMI DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL
4	MARÍA JOSÉ SOTO	SEREMI DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL - PERIODISTA
5	MARÍA ISABEL RUIZ	INGENIERO AGRÓNOMO SAG
6	PATRICIO PEÑAILILLO	GORE MAULE
7	OSCAR MORALES	DIRECTOR REGIONAL CHILE CALIFICA
8	ELENA FUICA	GORE MAULE
9	GERÓNIMO CABALLERO	ANALISTA SERPLAC
10	MARISOL FIGUEROA	DIRECTORA REGIONAL CHILE DEPORTES
11	MARCELO TORRES	DIRECTOR REGIONAL SENCE
12	HUMBERTO MEJIAS	SECREDOC
13	JUAN BRAVO	SEREMI DE TRANSPORTE Y TELECOMUNICACIONES
14	BORIS TAPIA	SEREMI ECONOMÍA

<sup>14</sup> Para el estudio de capital humano no se registró la lista de asistentes.

### 3.3. Taller Estudio Salud

<b>Taller Estudio Salud</b>		
<b>Lugar: Salón Ema Jauch, Casa Central Utalca</b>		
<b>NOMBRE</b>		<b>CARGO</b>
1	EDUARDO PENA	DIRECTOR HOSPITAL DE TALCA
2	ANA MARÍA REYES	DPTOS PUBLICO UTAL
3	ROBERTO BAECHLO	JEFE DPTO. SSM
4	MARÍA ISABEL RUIZ	INGENIERO AGRÓNOMO SAG
5	SANDRA LARA	SEREMI DE SALUD
6	RODRIGO ROMERO	SEREMI DE SALUD
7	RAÚL MARTÍNEZ	DIRECCIÓN ESC. SALUD U.A
8	PATRICIO PEÑAILILLO	GORE MAULE
9	VERÓNICA MUJICA	UTAL
10	ANA LUISA JUAREZ	UTAL
11	JUAN AREVALO	GORE MAULE
12	MARCELA VILLAGRA	DIRECTORA CES SAN RAFAEL
13	JORGE TORO	MINSAL
14	DARISA ESFEEIGE	NUTRICIONISTA SEREMI DE SALUD
15	JULIA VILLALOBOS	JEFA DE DPTO. SALUD PUBLICA
16	MARÍA CANESSA	MÉDICO PEDIATRA
17	MIRTHA NÚÑEZ	ENFERMERA SEREMI DE SALUD
18	ALEXI PARRA	MEDICO SEREMI DE SALUD
19	VICTOR VÁSQUEZ	PREV. RIESGOS SERVICIO DE SALUD
20	JIMENA GARRIDO	ENFERMERA SERVICIO DE SALUD
21	LUZMARÍA VERGARA	ASISTENTE SOCIAL
22	GONZALO TEJOS	ALCALDE EMPEDRADO
23	RAFAEL SANTANDER	QUÍMICO FARMACÉUTICO SEREMI DE SALUD
24	MARISOL FIGUEROA	DIRECTORA REGIONAL CHILE DEPORTES
25	CECILIA CASANOVA	CAPÍTULO REGIONAL
26	SOLEDAD CIFUENTES	DIRECCIÓN COMUNAL SALUD TALCA
27	MIRIAM NAVARRETE	GESTIÓN CLÍNICA DC TALCA

## 4. Talleres Modelo de Gestión Territorial

### 4.1. Primer Taller

Taller N° 1 MGT		
Fecha: 26 de Junio 2008		
Lugar: Salón Ema Jauch, Casa Central Utalca		
	NOMBRE	CARGO
1	JOSÉ RAMÓN LETELIER	SERPLAC
2	ILDEFONSO REYES	SAG
3	SEGUNDO ARAVENA	UNIÓN COMUNAL VECINAL CAUQUENES
4	CLAUDIA BERRÍOS	DIRECCIÓN OBRAS VILLA ALEGRE
5	MARÍA VÁSQUEZ	SEREMI TRASPORTE
6	MARTA ALVEAR	INIA
7	JUAN FUENTE	INIA
8	ALEJANDRO PINO	SERVIU
9	MARCELO HERNÁNDEZ	UTALCA
10	JOSÉ RAMÍREZ	GORE MAULE
11	HUGO DE LA FUENTE	CÁMARA DE TURISMO
12	JAIME CORTÉS	SEREMI GOBIERNO
13	LUIS ÁLVAREZ	SERPLAN COLBÚN
14	PATRICIO PEÑAILILLO	GORE MAULE
15	JORGE GÁNDARA	SEREMI AGRICULTURA
16	SOFÍA AMÉSTICA	SERVIU
17	IVÁN URZÚA	PROIDEA - UTALCA
18	HERMINDO QUEZADA	UNIÓN COMUNAL VECINAL LINARES
19	MAURICIO CARO	GORE MAULE
20	ELENA FUICA	GORE MAULE
21	JOHAN MARHOLZ	MOP
22	PATRICIO ROJAS	GORE MAULE
23	VERÓNICA BAEZA	MINVU
24	JOSÉ MARTÍNEZ	MINVU
25	GUMERCINDO ORÓSTICA	CUT
26	VÍCTOR GONZÁLEZ	BIENES NACIONALES
27	PATRICIA GAJARDO	SEREMI HACIENDA
28	ALEJANDRO CONTRERAS	EMPRESA DE CAPACITACIÓN

<b>29</b>	AIDA RODRÍGUEZ	GORE LINARES
<b>30</b>	CINTIA MUÑOZ	SUBDERE
<b>31</b>	OLAYA MARTÍNEZ	GORE MAULE
<b>32</b>	VERÓNICA RODRÍGUEZ	GORE MAULE
<b>33</b>	PATRICIO ROJAS	GORE MAULE
<b>34</b>	LUIS COLOMA	MUNICIPALIDAD DE TENO
<b>35</b>	GONZALO SEPÚLVEDA	DIRECCIÓN OBRAS HIDRÁULICAS
<b>36</b>	CARLOS MOYA	ASOCIACIÓN GREMIAL APICULTORES
<b>37</b>	LEONARDO VENEGAS	SEREMI SALUD
<b>38</b>	CATHERINE NÚÑEZ	SERNATUR
<b>39</b>	NELSON ROJAS	CORFO
<b>40</b>	CARLOS MENA	UTALCA
<b>41</b>	JOHN GAJARDO	UTALCA
<b>42</b>	YONY ORMAZÁBAL	UTALCA
<b>43</b>	YOHANA MORALES	UTALCA
<b>44</b>	CARLOS ÁVILA	UTALCA
<b>45</b>	JOSÉ LUIS ARÉVALO	GORE MAULE

#### 4.2. Segundo Taller “Maule Norte”

## Taller N° 2 MGT

Fecha: 9 de Julio 2008

Lugar: Sala Facultad de Ingeniería, Los Niches, Utalca.

NOMBRE		CARGO
1	OSCAR MANUEL ROJAS	CONAF CURICÓ
2	CAMILO SALDÍAS	INDAP CURICÓ
3	MARÍA JOSÉ CERDA	DIRECCIÓN OBRAS MAULE
4	MARIELA PEÑA MORAGA	SERPLAC MOLINA
5	NATALIA CRUZ	SERPLAC SAGRADA FAMILIA
6	SANTIAGO CORREA	SERPLAC MOLINA
7	LUIS ANDRADE	SERPLAC SAGRADA FAMILIA
8	LUIS ALEGRÍA CANCINO	DOP CONSTITUCIÓN
9	ADRIANA ARIAS	DIDECO EMPEDRADO
10	PATRICIO ORTÚZAR	SERPLAC RAUCO
11	YOHANA MORALES	UTALCA
12	CARLOS MENA FRAU	UTALCA
13	VERÓNICA RODRÍGUEZ	GORE MAULE
14	MAGDALENA BARRIA	GORE MAULE
15	MAURICIO CARO	GORE MAULE
16	MAURICIO COLOMA	MUNICIPALIDAD DE TENO
17	SOLEDAD GALAZ	GORE MAULE



### 4.3. Tercer Taller “Maule Sur”

Taller N° 3 MGT		
Fecha: 10 de Julio 2008		
Lugar: Edificio Gobernación de Linares, Linares.		
	NOMBRE	CARGO
1	HERMINDA QUEZADA	UNIÓN COMUNAL JUNTA DE VECINOS LINARES
2	JAVIER CARVALLO	DOM PARRAL
3	MARIO GUTIÉRREZ	MUNICIPALIDAD VILLA ALEGRE
4	HUGO SEGOVIA	GORE CAUQUENES
5	CARMEN CASTRO	MUNICIPALIDAD DE LINARES
6	VÍCTOR VILLALOBOS	MUNICIPALIDAD DE COLBÚN
7	FRANCO ORTEGA	SERPLAC SAN JAVIER
8	JENARO BRAVO	DOM CAUQUENES
9	PATRICIO PACHECO	SERPLAC CAUQUENES
10	JULIO PADILLA	INDAP CAUQUENES
11	PATRICIO ROJAS	GORE MAULE
12	VERÓNICA RODRÍGUEZ	GORE MAULE
13	LUIS SUAZO	GOBERNADOR DE LINARES
14	MARÍA SOLEDAD BISAMA	MUNICIPALIDAD DE LINARES
15	YOHANA MORALES	UTALCA
16	CARLOS MENA	UTALCA

#### 4.4. Cuarto Taller

## Taller N° 4 MGT

Fecha: 17 de Julio 2008

Lugar: Salón Ema Jauch, Casa Central Utalca

NOMBRE		CARGO
1	PAULA ROJAS	CRATE
2	DANIELA PINTO	MUNICIPALIDAD DE COLBÚN
3	RENÉ MORALES	SEREMI EDUCACIÓN
4	PAMELA BASCUÑAN	MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL
5	TITO GUTIÉRREZ	UGR SUBDERE BIO BIO
6	PATRICIO MEGÍAS	INIA RAIHUEN
7	ELENA SANHUEZA	SEREMI JUSTICIA
8	IVÁN VERGARA	CORFO
9	MÓNICA RIVERA	CONAMA
10	EDUARDO GALLARDO	MUNICIPALIDAD DE CHANCO
11	JORGE NAVARRETE	CENTRO ESTUDIOS REGIONALES UTALCA
12	JOSÉ RAMÓN LETELIER	JEFE PROYECTOS SERPLAC
13	HUGO SEGOVIA	GORE CAUQUENES
14	SANDRA GAONA	GORE MAULE
15	JORGE MUÑOZ ROJAS	VIALIDAD
16	JOHAN MARHOLZ	MOP
17	FRANCISCA VÁSQUEZ	SEREMI TRANSPORTE
18	JOSÉ LUIS SANTANDER	CONSTRUCTORA MARCELO RIVANO
19	XIMENA GUTIÉRREZ	MUNICIPALIDAD DE PARRAL
20	PABLO OPAZO	SEREMI GOBIERNO
21	PATRICIO PACHECO	SERPLAC CAUQUENES
22	JENARO BRAVO	DOM CAUQUENES
23	CARLOS CERDA	SERCOTEC
24	CARLOS MENA FRAU	UTALCA
25	JOHN GAJARDO	UTALCA
26	YOHANA MORALES	UTALCA
27	AIDA RODRÍGUEZ	GORE LINARES
28	VERÓNICA RODRÍGUEZ	GORE MAULE
29	VÍCTOR GONZÁLEZ	BIENES NACIONALES
30	HEDDY VERDUGO	DOH
31	PATRICIO ROJAS	GORE MAULE