

2023 – 2025

**PLAN  
ESTRATÉGICO  
CORPORATIVO**



Desarrolla  
Araucanía

## © PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO.

El presente documento corresponde a la primera propuesta de Plan Estratégico Corporativo para ser validada por el Directorio de la Agencia Regional Desarrollo Productivo (Corporación Desarrollo Araucanía) en el mes de diciembre de 2022, orientando el despliegue estratégico corporativo, estructura organizativa y el presupuesto para su aterrizaje operativo anual en el año 2023, 2024, 2025.

## Equipo de Trabajo de la Corporación Agencia Regional Desarrollo Productivo:

Claudina URIBE, Gerente.

Nicole CRUZ, Encargada Control de Gestión. Gerencia.

Stephanie CAMINONDO, Abogada, Encargada de Cooperación y Relaciones Inter Institucionales

Carlos BANCHIERI, Ingeniero Comercial, Jefe Departamento Fomento y Promoción Económica Regional.

Yurisan CASTRO, Licenciada en Relaciones Públicas, Jefa Departamento de Innovación e Inversiones Territoriales.

Jaime QUILAQUEO, Cientista Político, Encargado de Estudios Territoriales e Innovación Pública.

Sandra Milena AYALA, Gestora Cultural. Artista. Encargada Sector Emergente: Economías Creativas y Culturales.

Mauricio OPORTO, Encargado de Unidad Desarrollo de Personas.

Carlos ROSAS, Jefe Administración y Finanzas.

Lenia M. PLANAS, Asesora Estratégica Corporativa

Sara STRÖMBERG, Asistente. Pasante de Finlandia

## Consultados:

Equipos profesionales y practicantes de la Corporación.

InvestAraucanía, Gobierno Regional

Mesa Regional de Economías Creativas (MAEC)

Dirección Regional de ProChile

Dirección Regional de CORFO

InvestChile

Cámara Oficial Chileno Española de Comercio en Chile

Cámara Asociación Asia Pacifico

Corporación Regional de Desarrollo Productivo de Los Ríos

Corporación Regional de Desarrollo Productivo de Coquimbo

Corporación Regional de Desarrollo Productivo de Región Metropolitana de Santiago

## Colaboración especial de:

Nicolás MLADINIC, CORFO, Ejecutivo Experto del Sector Creativo, Gobierno Central

Francisco ALBURQUERQUE, Coordinador Científico Revista Desarrollo y Territorio. RED DETE

Juan Pablo ETCHEGARAY, Asesor Experto del Banco Mundial

Rodrigo CANDIA, Jefe División de Desarrollo Regional, SUBDERE

Cristian JARA, Jefe Unidad de Convergencia y Equidad Territorial, SUBDERE

Angélica HERNANDEZ, Jefa Unidad de Fortalecimiento y Descentralización, SUBDERE

Claudio MATEOS, Diseñador Gráfico.

Cecilia CORDERO y Amara Francisca EUGENIO, revisión de estilo y traducción.

## Nota de Agradecimiento

Gobierno Regional

Comisión del Consejo Regional “ Agricultura, Turismo, Agencia de Desarrollo Regional y Riego”

Directorio Corporación Agencia Regional de Desarrollo Productivo

Los contenidos recogidos en esta presentación son responsabilidad de la asesoría estratégica corporativa, contratada bajo licitación pública, “Asesorías Estratégicas para la Corporación Agencia de Desarrollo Productivo de la Araucanía”, del 23 de mayo de 2022. Su elaboración recoge los puntos de vista de la mayoría del equipo de profesionales de la Corporación, de expertos externos y comunidad consultada.

# Contenido

Resumen Ejecutivo	4
Acerca de la Corporación	7
Objetivos Estratégicos del Plan	9
Principales Retos	10
> Reto # 1: Conexión con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	11
> Reto # 2: Sostenibilidad y Capacidades Corporativas Profesionales	15
> Reto # 3: Optimizar el impacto y las capacidades corporativas	17
> Reto # 4: Rol futuro de la Corporación e impactos deseados	19
Oferta de Servicios de Valor Compartido. Propuesta corporativa resumida	21
> Carta de Servicios. Objetivo Cohesión Territorial	21
> Carta de Servicios. Objetivo Competitividad Regional	23
> Carta de Servicios. Objetivo Cooperación	24
Propuesta de Distribución de Fondos e Indicadores	25
ANEXOS	30
> Anexo A: Estructura Organizacional Propuesta para Implementar el Plan	31
> Anexo B: Agenda anual operativa del Plan	32

# Resumen Ejecutivo

¡Trabajamos por la región y contigo desde hace más de 10 años!

El Plan Estratégico Corporativo (PEC) propuesto por la Gerencia de la Corporación Agencia Regional Desarrolla Araucanía al Directorio, recoge la visión estratégica de la misma y está inspirado en las mejores prácticas internacionales, posibles de emular dentro de las competencias institucionales descentralizadas existentes y la realidad regional de la Araucanía, y también, está inspirado en el quehacer acumulado y el desempeño demostrado por los profesionales de la Corporación durante el año 2022.

El Plan Estratégico Corporativo (PEC) es el primero de su tipo formulado, tras la aprobación por el Directorio Corporativo del Eje Estrategia y Desarrollo Corporativo, bajo la actual Ley N° 21.074 de Regionalización de Chile, de 2018, y el primero realizado por alguna agencia homóloga del país, en el que han colaborado más de 50 agentes, agencias, profesionales corporativos e instituciones nacionales e internacionales, entre junio de 2022 y enero de 2023, con su participación en distintos conversatorios,

encuentros, foros y reuniones organizadas para aportar temas relevantes y actuales que permitieron nutrir los contenidos recogidos, como parte del proceso interactivo de programación estratégica corporativa. La actual versión presentada, además, recoge las sugerencias y las valoraciones de tres directores corporativos, proceso de consulta que se extenderá al mes de febrero de 2023.

En el Plan Estratégico Corporativo se definen tres objetivos estratégicos meso económicos regionales, tales como: cohesión, competitividad y cooperación. Cada uno de ellos recogen los distintos objetivos específicos de la corporación, aprobados en el Estatuto Corporativo Vigente, y añade al análisis retos actuales asociados con: i) 8 de los 17 los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), identificándose con su vinculación; ii) la sostenibilidad, las capacidades, el impacto en la promoción económica regional de la Corporación; y finalmente, iii) el rol futuro a jugar por la corporación para asegurar su impacto deseado, definido competencialmente, dado el mandato del



# Resumen Ejecutivo

¡Trabajamos por la región y contigo desde hace más de 10 años!

Directorio, a fin de equilibrar la implementación de los objetivos de desarrollo económico regional con los intereses y visiones del Programa Gobernante.

Para responder a la visión, los objetivos estratégicos y los retos propuestos en el Plan Estratégico Corporativo, el presente documento se estructura en tres partes, según se detalla a continuación:

- ▶ La primera parte del PEC recoge la oferta regular corporativa de servicios actuales, aquella puesta en marcha hasta por primera vez en el año 2022, con las capacidades profesionales actuales, y agrega una nueva oferta de valor diferenciado de servicios, no entregados con el alcance, agilidad y flexibilidad de la Corporación por otras organizaciones. Esta nueva oferta de servicios propuesta ha sido validada por la Gerencia y el 98,0% de los profesionales de la corporación.

Al respecto, cabe destacar que la nueva oferta de servicio propuesta maximiza el uso de competencias institucionales actuales disponibles, el saber hacer corporativo y proveerá servicios acordes a añadir mayor valor a su modelo de agenciamiento público-privado, con necesidades contrastadas en las necesidades reales de transformación del ecosistema regional productivo, priorizando el esfuerzo asociativo y los bienes club o de interés público privado por sobre la captura de poder de los grupos de interés, el esfuerzo empresarial o emprendedor aislado.

La Corporación cuenta con distintos atributos muy valorados (agilidad, flexibilidad, financiamiento público regular, integración de capacidades, políticas y recursos descentralizados) que permiten impulsar la implementación sostenida y consolidar nuevos servicios en los Objetivos Estratégicos Meso Regionales (cohesión, competitividad y cooperación).

- ▶ La segunda parte del PEC responde a la necesidad de medir los resultados del modelo

de agenciamiento público privado regional y territorial, la gestión corporativa y la calidad de las decisiones del Directorio, respondiendo al mandato y transparentando los resultados, que impliquen un cambio en la percepción instalada sobre la Corporación como una entidad al servicio del Programa Gobernante más que al servicio de la política pública y de la estrategia regional de desarrollo. A la fecha, la medición del desempeño corporativo solo implican indicadores de proceso, de actividad, pocos de resultados y ninguno de impacto; cambio que se pretende impulsar en el presente PEC, en el que se incorporarán algunos de los indicadores propuestos al sistema regular informatizado para ser informado.

En esta parte, se presenta una propuesta de indicadores por cada objetivo estratégico, en la que se incorporan indicadores de diferentes naturalezas (eficiencia, eficacia, calidad, resultado, e impacto), más de una veintena de indicadores a ser validados y priorizados por el Directorio. Además, se define una posible distribución de los fondos o recursos según objetivo estratégico propuesto.

El 55% de los recursos podrían destinarse a objetivos de competitividad para producir transformaciones productivas y el excedente económico regional por parte de la economía regional, e impulsar sectores emergentes más competitivos o con mayores efectos de multiplicación productiva y en el empleo. Este excedente, en parte, agenciando su encadenamiento adecuadamente, puedan ser capturado para impulsar objetivos de cohesión regional, sectorial y territorial, los que demandan destinar un esfuerzo de inversión público de al menos un 35% de los recursos para la inclusión socio-productiva de colectividades y emprendedoras enclavadas en territorios económica y socialmente más rezagados; además de impulsarse por las autoridades regionales y el Presidente del Directorio, junto con a representantes del

parlamento, un cambio normativo en los topes de inversión para proyectos y programas con destinos a estos territorios más rezagados, con baja densidad de empresas con capacidades de poner la contrapartida del 50% de los recursos reglados por la Ley de Presupuestos, y que sean traspasados por el Gobierno Regional para ser agenciados en materia de asociación regional. Y, finalmente, destinar el 10% o más de los recursos para objetivos de cooperación inter regional, territorial e internacional, a fin de promover oportunidades de inversión, de atracción de talento, gestión meso regional del clima de innovación y de inversiones, facilitando alianzas, la evaluación favorable del costo beneficio servicios de uso y valor compartido, como ventanillas únicas macro zonales de inversión y negocios, aumentar la densidad de empresas y el atractivo de la región.

- › La tercera parte del PEC, son los anexos, que recogen por una parte cuál es la estructura actual y la futura a implementarse, de modo transitorio, para la ejecución estratégica y del desarrollo corporativo del PEA. Al respecto, se definen subgerencias según objetivos propuestos, las que podrán ser lideradas en el año 2023 por el jefe de algún Departamento o Unidad, que esté bajo ese objetivo, sin necesidad de contratar perfiles no disponibles. Por otra parte, la estructura de organización propuesta intenta responder al Reto # 3: Optimizar el Impacto y

las Capacidades Corporativas, y que todos los ejes se impliquen transversal y horizontalmente en la gestión para cumplir con objetivos y metas complejas, optimizando el funcionamiento de la estructura corporativa actual y la colaboración entre los ejes actuales. Finalmente, a modo de ejemplo, en esta parte, se recoge el ejercicio realizado por las unidades profesionales de la corporación, asociados especialmente al objetivo de COHESIÓN, respecto a cómo hacer operativo anualmente el Plan Estratégico Corporativo, indicando objetivo estratégico, la agenda de acciones, las metas anuales, los plazos de ejecución, los requerimientos de recursos y las unidades implicadas.

Te proponemos un plan estratégico corporativo con una oferta de servicios y de herramientas que transformen a la comunidad territorial, a las empresas y al ecosistema regional de desarrollo productivo e innovación en un posible destino para expandir la inversión público-privada y la colaboración en la creación de valores de uso compartido con inclusión. Acompañamos con subsidios, información y asesoría profesional de modo ágil, flexible y sostenible para aumentar tu productividad y las oportunidades de desarrollo regional.

## ACERCA DE LA AGENCIA DESARROLLA ARAUCANIA

La Corporación Agencia de Desarrollo Productivo de La Araucanía, es una Corporación de derecho privado, sin fines de lucro, al alero del Gobierno Regional que se rige por las normas del Título XXXIII del Libro I del Código Civil; por el reglamento sobre concesión de personalidad jurídica de Corporaciones y Fundaciones, por las disposiciones contenidas en el Capítulo VII de la Ley N° 19.175, Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional y por sus estatutos.

La Corporación es dirigida por un Directorio con representación del sector público y privado, liderado por el Gobernador Regional, focalizada en el Programa de Gobierno y en las prioridades establecidas en los estatutos de su constitución, inspirados en las políticas regionales de Desarrollo del Gobierno Regional, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de los habitantes de La Araucanía.

### Visión

Posicionarse como el principal ente mesoeconómico de articulación público privada en la promoción económica regional y territorial, mediante un modelo de agenciamiento más próximo y sostenible, con evidente impacto sobre el desarrollo de ecosistemas inclusivos, colaborativos, competitivos en la Región de La Araucanía.

### Atributos

El modelo de agenciamiento impulsado por la Corporación Agencia Regional de Desarrollo Productivo de La Araucanía, se distingue de otras organizaciones de fomento desplegadas en el territorio por atributos únicos, dada su naturaleza, en materia de:

- › **Agilidad** en su actuación regional.
- › **Cercanía** a problemas y a soluciones en colectivos territoriales.
- › **Flexibilidad** en la colocación de fondos regionales.
- › **Acceso e interés** por la cohesión económica territorial.
- › **Colaborante** con municipios, empresas y asociaciones.
- › **Dependiente** del Gobierno Regional y del Programa Gobernante.
- › **Autónomo** por su “modelo descentralizado” de operación.



Gobernador Regional y Presidente  
del Directorio Luciano Rivas



## Construyendo visiones compartidas



### GOBIERNO REGIONAL

#### Comisión del Consejo Regional “Agricultura, Turismo, Agencia de Desarrollo Regional y Riego”

Mónica Rodríguez Rodríguez (Presidenta)  
Jorge Luchsinger Mackay (Vicepresidente)  
Ricardo Herrera Floody (Secretario)  
Leonardo Astete Melivilu  
Marcelo Carrasco Carrasco

#### Directorio Corporación Agencia Regional de Desarrollo Productivo

Luciano Rivas Stepke (Presidente del Directorio)  
Carlos Gutiérrez Olguín (Primer Vicepresidente, Director)  
Esteban Díaz Coliñir (Director, Federcoop)  
Juan Pablo Lepin Leonelli (Director)  
Leonardo Enrique Badilla Espinoza (Director)  
Aliro Bórquez Ramírez (Director, Rector de la Universidad Católica de Temuco)  
Gabriela Chahín (Directora, Directora Inia Carillanca)  
Patricia Isabel Herrera Pintor (Directora)  
Cristian Eduardo Salas Sanhueza (Director)  
Felipe Arturo Montero Viveros (Director)  
Cristina Evangelina Bassaletti Alarcón (Directora)

# Objetivos Estratégicos del Plan

Los objetivos estratégicos del Plan están enfocados hacia la **cohesión territorial, competitividad regional, cooperación intra e inter regional**, propuestos para

ser alcanzados con metas graduales plurianuales, en un plazo de tres años y conectados con retos regionales y globales.



El Objetivo de Cohesión Territorial, será entendido como la acción de promoción y articulación económica territorial de la inversión y de la integración de acciones en zonas de menor desarrollo para reducir las diferencias económicas, productivas, institucionales.

En tanto para efectos del PEC, el objetivo estratégico de Competitividad Regional será entendido como la capacidad de generar excedente económico sostenido, apropiándose de una parte para su bienestar progresivo inter generacional, e implica el reto estratégico de “comprender y hacer frente a la competencia”<sup>1</sup>.

Finalmente, el objetivo de cooperación corporativa estará centrado en la búsqueda de alianzas estratégicas y en la puesta en marcha de servicios de valor compartido con los aliados, que permitan mejorar el posicionamiento competitivo y atraer recursos, talentos y proyectos que aporten a los objetivos de competitividad y de cohesión regional y territorial, en el marco de las competencias corporativas.

No obstante ello, como se podrá constatar cada uno de los objetivos estratégicos propuestos son convergentes con objetivos estratégicos sostenibles para el milenio, definidos por la Organización de Naciones Unidas, referente para la gestión del PEC y del Programa Gobernante.

<sup>1</sup> Porter, M. (2009). Ser competitivo. Barcelona, España: Deusto.



## 4 Principales Retos



### Reto # 1

¿Cómo se conecta el Plan Estratégico Corporativo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible?



### Reto # 2

¿Qué podría hacer la Corporación en pos de la sostenibilidad y su propio desarrollo en la era de la digitalización?



### Reto # 3

¿De qué modo la organización podría optimizar su desempeño e impacto con las capacidades actuales y los recursos disponibles?



### Reto # 4

¿Cuál debe ser el rol futuro de la Corporación y dónde generar más impacto económico, social y territorial para la Región?



## Reto # 1:

# Conexión con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Los objetivos estratégicos del Plan están alineados con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible**.

De los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), declarados por las Naciones Unidas, 8 son incorporados al Plan Estratégico Corporativo a través de diferentes acciones impulsadas en el ámbito de la Cohesión Territorial, entendida como la **promoción y articulación económica territorial de la inversión y de la integración de acciones en zonas de menor desarrollo para reducir las diferencias económicas, productivas, institucionales**.

De los 8 ODS, 4 se concentran en cohesión, convirtiéndolo en el objetivo más importante del Plan Estratégico Corporativo, seguido del objetivo Competitividad y finalmente por el de Cooperación. La cohesión está estrechamente identificada con objetivos, tales como: igualdad de género, acceso a agua limpia y saneamiento, industria, innovación e infraestructura y reducción de las desigualdades.

Desde una perspectiva estratégica corporativa de cohesión territorial, el Plan invita al Directorio a introducir acciones efectivas para una mayor inclusión de las mujeres en el Gobierno Corporativo. Nuevos socios estratégicos u honorarios; muestra de procesos de democratización en la toma de decisiones corporativas que impacten en el desarrollo con

crecimiento y equidad territorial aportando con la introducción de nuevas metodologías para encontrar soluciones de innovación pública, en el derecho a acceso a la conectividad y cobertura digital, en la gestión de residuos orgánicos, de bibliotecas, con la participación ciudadana. Por otra parte, propone concentrar el esfuerzo de la inversión público privada hacia los territorios de menor desarrollo relativo, con más pobreza, menos capacidades técnicas y con una escasa presencia de grandes empresas y de servicios públicos, sosteniendo la destinación de equipos profesionales y de recursos públicos para apoyar a municipios en el diseño e implementación de proyectos de inversión que entreguen agua potable, soluciones de saneamiento sanitario a comunidades aisladas, así como viabilizando la participación de la comunidad local incumbente en el diseño arquitectónico de infraestructuras productivas, con atributos multifuncionales, que logren, además, ser espacios útiles de confluencia cultural y social aportando a la reducción de la desigualdad entre territorios urbanos y rurales en materia de acceso a servicios de interés productivo.

Los objetivos estratégicos sostenibles ODS se vinculan con los 3 objetivos estratégicos del Plan.



RETO # 1 Y SU VINCULACIÓN CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN

Cohesión

Competitividad

Cooperación



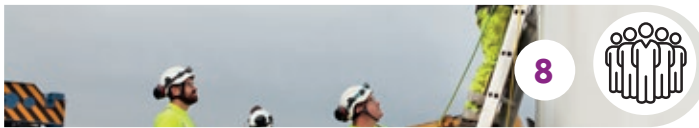
Igualdad de Género



Agua Limpia y Saneamiento



Energía Asequible y No Contaminante



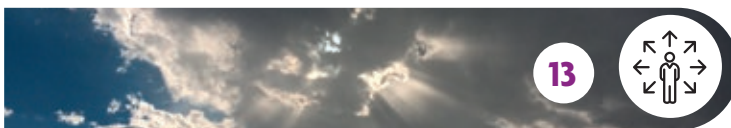
Trabajo Decente y Crecimiento Económico



Industria, Innovación e Infraestructura



Reducción de las Desigualdades



Acción por el Clima



Alianza para Lograr los Objetivos

Los ODS en materia de competitividad son tres: la energía asequible y no contaminante; trabajo decente y crecimiento económico; y acción por el clima. Al incluirse entre sus prioridades de inversión, con mejores proyecciones de crecimiento y, posiblemente, de rentabilidad, para convertirse en sectores tractores o motores de la economía

regional a las energías el acceso a energías verdes o limpias, industrias ag foodtech, industrias creativas y culturales, economía circular, servicios globales y digitales, integración de la inteligencia artificial a industrias, transformación digital, e integración regional en cadenas de exportación, entre otras.

El Plan estratégico pone especial foco en la provisión de servicios a empresas, a inversionistas y al cierre de brechas de competitividad conectando, formando y desarrollando talentos para los sectores emergentes y actividades de las empresas, introduciendo cambios en las modalidades de entrega de recursos, asegurando la estrategia más que la eficacia operativa con impacto económico regional neutral.

La mejor forma de comprender la influencia del Gobierno Corporativo en la Competitividad es analizar el modo en que las políticas influyen en la productividad, el empleo, la inversión y rentabilidad sostenida de los sectores. Es importante, distinguir dentro de la estrategia corporativa, las acciones centradas en el desarrollo con crecimiento y equidad, de aquellas enfocadas en la eficacia operativa, en la colocación de recursos de inversión y que carece de diferenciación sostenible, malográndose el objetivo superior e impactando en el desempeño económico de las instituciones y la imagen, con un alcance territorial funcional, también, expresado en lo comunal y municipal.

Distintas definiciones sobre competitividad, destacan, entre las que mencionamos, las siguientes<sup>2</sup>:

- “una forma de medir la economía en relación con los demás, (...) la capacidad para atraer y retener talento e inversión<sup>3</sup>”
- “capacidad de las empresas, industrias, regiones y naciones para generar ingresos y niveles de empleo altos, de una manera sostenible, estando expuestas a la competencia internacional<sup>4</sup>”
- “administración (regional) de recursos y capacidades para incrementar sostenidamente la productividad<sup>5</sup>”

Entre otras definiciones destacadas, se encuentran la competitividad sistémica, que consta de los siguientes niveles de análisis:<sup>6</sup>

- Nivel meta: gobernabilidad y competitividad industrial, marcada por patrones de organización política y económica orientados al desarrollo, en el que influye la estructura competitiva de la economía en su conjunto, las condiciones institucionales básicas y el consenso básico de desarrollo industrial e integración competitiva en mercados mundiales.
- Nivel macro: vinculación de la estabilización económica y la liberalización con capacidad de transformación, a partir de condiciones macroeconómicas estables, particularmente una política cambiaria realista y una política comercial que estimule la industria local.
- Nivel meso: apoyo a los esfuerzos de las empresas, a través del diseño y la aplicación de políticas específicas para la creación de ventajas competitivas, por el entorno y por las instituciones externas.
- Nivel micro: requerimientos tecnológicos e institucionales, dados por la capacidad individual de innovar, asociarse y conectarse a redes empresariales con fuertes externalidades.

Finalmente, en materia de cooperación, es primordial la construcción de Alianzas para lograr los objetivos de desarrollo sostenibles y los del Plan, en los que es clara la necesidad de superar retos corporativos internos asociados con la sostenibilidad.

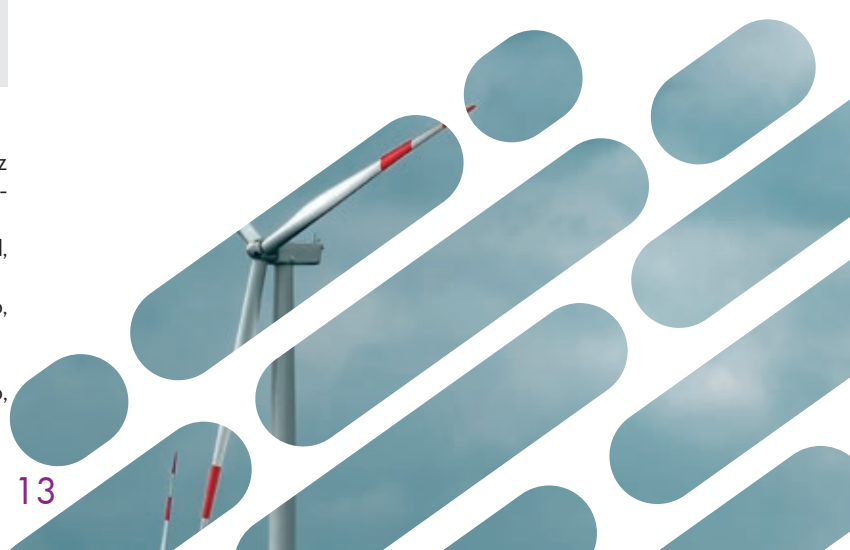
<sup>1</sup> Libro sobre Innovación, Competitividad y Desarrollo. Beatriz Helena Díaz-Solano, Tomás Cuevas-Contreras. Barranquilla: Sello Editorial Universidad Autónoma del Caribe, 2021.

<sup>2</sup> Definición del Instituto Mexicano para la Competitividad, IMCO, 2018.

<sup>3</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE, 1998

<sup>4</sup> Benzaquen, Del Carpio, Zegarra & Valdivia, 2010

<sup>5</sup> Modelo propuesto por el Instituto Alemán para el Desarrollo, 1996.







## Reto # 2:

# Sostenibilidad y Capacidades Corporativas Profesionales

**Uno de los retos estratégicos más relevante, es la sostenibilidad económica corporativa.** Se hace necesario mostrar acciones que respalden mayor velocidad resolutoria en la coordinación entre la Agencia y el Gobierno Regional, en ámbitos ejecutivos, evitando innecesarios costos de transacción y tiempos de burocracia, como parte de las buenas prácticas, en donde es deseable sostener la credibilidad del modelo descentralizado de acción público privada frente al mundo empresarial y a la comunidad regional.

La diversificación del financiamiento corporativo es clave, así como la ampliación de la gobernanza, con nuevos socios que aporten VISIONES ESTRATÉGICAS, recursos y redes, evitándose ciertos comportamientos de capturas de poderes, para generar confianzas, la debida sostenibilidad económica y solventar el modelo de agencia público privada en su despliegue estratégico de nuevos servicios de valor compartido a ser emprendido, sin dejar de responder a su naturaleza, como organización sin fines de lucro.

Para ello, se propone desplegarse en los distintos objetivos y ejes estratégicos operacionales, diversas actuaciones y servicios, que permitan:

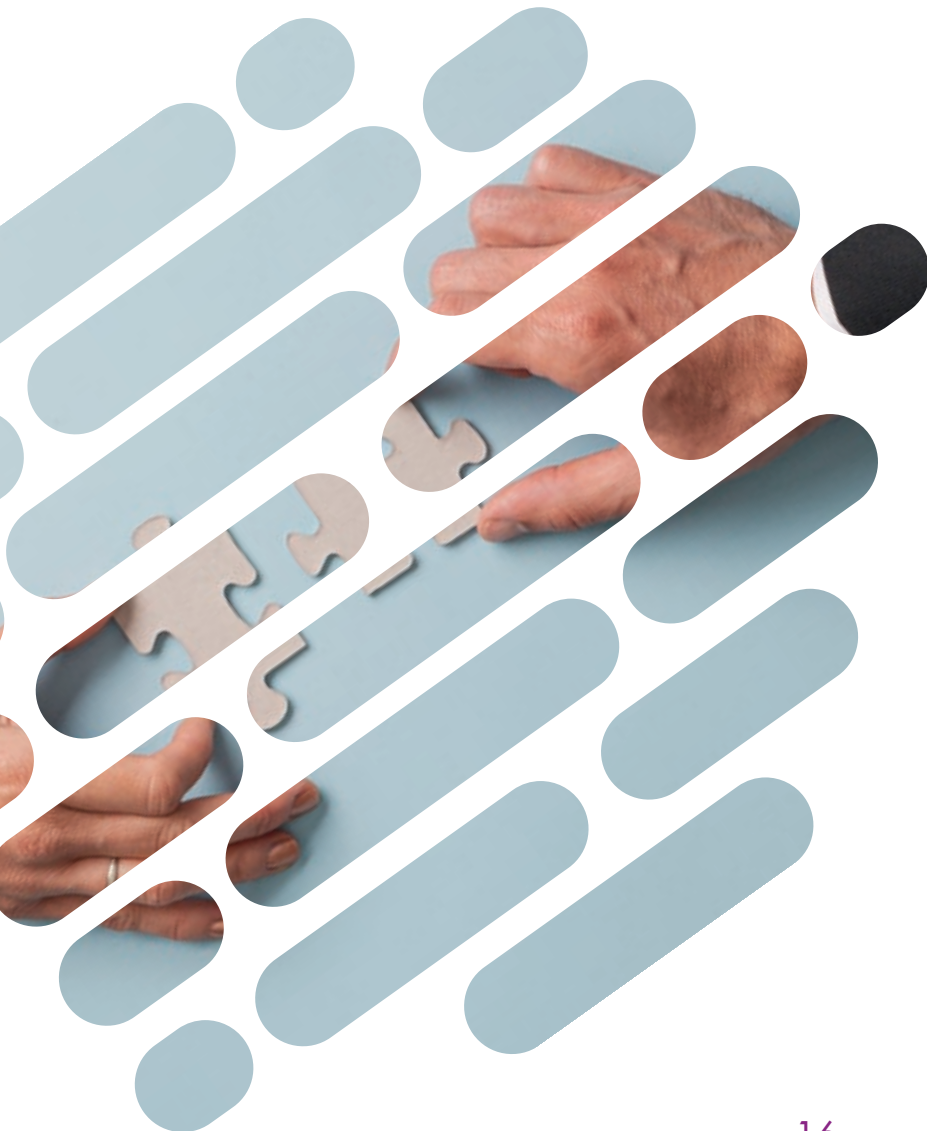
- › Nuevas fuentes de ingresos como pueden ser la prestación de servicios (pagaderos o con una contribución voluntaria).
- › y otras acciones o fuentes complementarias a las regionales, que implican la necesidad de modificar el tope de los proyectos a ser financiados por el sector público, vía el modelo de agenciamiento corporativo, en la atención a comunas, comunidades y empresas localizadas en ZONAS ECONOMICAMENTE REZAGADAS, en las que es inexistente la capacidad de co-financiamiento privado.

**Más autonomía de la AGENCIA Regional Desarrolla Araucanía es más y mejor GOBIERNO REGIONAL, conectado con la comunidad regional para su desarrollo.**

**Otro reto se refiere a las capacidades requeridas y a continuar consolidando una estructura organizacional y profesional adecuada para la implementación del Plan Estratégico,** haciendo las modificaciones que apruebe el Directorio, y que implican reforzar el conocimiento y el número de profesionales para poner en marcha nuevos servicios piloto de valor compartido desde el año 2023, consolidando los existentes, e introduciendo incentivos, a fin de facilitar el perfeccionamiento, la gestión

del conocimiento y un sistema de evaluación de desempeño y nuevas unidades como la Oficina en Malleco, que asegure entregar un servicio próximo a la comunidad. Al respecto, es clave, contar con mayor dotación de profesionales, conocimiento, capacidad analítica y competencias técnicas para la puesta en marcha de ciertos servicios de valor compartido; acceder a perfeccionamiento profesional y al apoyo asesor por parte de los miembros de la corporación, para asegurar la calidad en la implementación de servicios, optimizar el impacto de la inversión público privada, y en acelerar los ecosistemas colaborativos de apoyo, especialmente en zonas rezagadas y en sectores emergentes, objetivos de la cohesión y de la competitividad.

Las Agencias de Desarrollo Regional son instrumentos que se adaptan, adecuadamente, a los nuevos requerimientos y planteamientos de la política regional, para la promoción económica territorial, y del Programa de Gobierno. Ambos enfoques pueden convivir y permanecer con una dosis de equilibrio transformacional que sea de referencia para otras agencias regionales de desarrollo en el país.





## Reto # 3:

# Optimizar el impacto y las capacidades corporativas

La organización por ejes estratégicos, por una parte, debe vincularse operativamente de modo más sistemático con cada objetivo estratégico del plan: cohesión, competitividad y cooperación; y la relación sistemática y el intercambio de conocimiento y la concurrencia en la gestión entre los ejes debe maximizarse para conseguir mayor impacto del

modelo de agenciamiento corporativo, apostando a resultados más complejos, que implican evidenciar una real y sostenida disminución de las disparidades económicas en territorios rezagados, aumento de la productividad, del empleo, de la inversión y rentabilidad sostenida de los sectores.

Ejes y Objetivos Estratégicos	Cohesión	Competitividad	Cooperación
Desarrollo Estratégico y Corporativo	■	■	■
Fomento y Promoción Económica Regional	■	■	
Promoción de sectores emergentes	■	■	■
Inversión, Innovación y Estudios Territoriales	■	■	
Capital Social y Ecosistemas Colaborativos	■	■	■

Nota: ■, significa a cuáles objetivos estratégicos debe contribuir el Eje Estratégico identificado.

La imposibilidad de dotar de recursos humanos suficientes para la operacionalización y maximización del impacto corporativo sobre cada uno de los objetivos, con las capacidades existentes, da paso a la necesidad de plantear la introducción de sistemas de inteligencia artificial de apoyo a los procesos decisionales, que mejoren la asertividad en la resolución de decisiones en tiempo real,

supliendo la falta de conocimiento fundado o de articulación por prácticas de relacionamiento de estancos. Al respecto, existe evidencia de cómo las mejores Agencias de Promoción Económica y de Inversiones del Mundo, ocupan herramientas basadas en la inteligencia artificial para captar más rápida y certeramente mayor número de personas con talento crítico, inversores y definir prioridades

estratégicas sectoriales de inversión, evitando el uso de información limitada o someter a la institución a una elección voluntarista.

Otro reto es en materia de cooperación, al respecto, es relevante que la Gerencia pueda accionar en sintonía y alianza con otras organizaciones homólogas con intereses compartidos y complementarios.

Al respecto, será necesaria la creación de una Unidad de Cooperación Económica y de Relaciones Inter institucionales, con la participación de agentes relevantes y organizaciones, generando nuevas alianzas estratégicas incumbentes y complementarias para impactar en el empleo innovador, la inversión, atracción y retención de la inversión, en el desarrollo exportador para la internacionalización de empresas y del talento, en el clima de inversión en la región, aportando al encuentro, mediante la captación, transferencia y adopción de las mejores

experiencias y prácticas dentro y fuera de la región y el país, sea entre asociaciones privadas, de similar naturaleza o con propósitos compartidos.

Finalmente, en la era de la digitalización, se hace necesaria la transformación digital de los servicios y procesos corporativos en pos de su mejor despliegue estratégico por los que la puesta en marcha de una unidad a cargo de la Agencia Digital de Promoción Económica Desarrolla Araucanía (con canales multilingüe), con un coordinador y al menos dos ejecutivos profesionales a cargo, abierta a la comunidad y con servicios piloto de atención, desplegados. Esto es viable y necesario de implementar desde la Corporación, desempeñando un papel como ventanilla regional en la atención, retención y crecimiento de la inversión público privada, y parte de las tendencias corporativas al revisar las mejores prácticas internacionales en la promoción económica subnacional y nacional.



Diseño de nuevas soluciones arquitectónicas multifuncionales, provistas por la Agencia Regional Desarrolla Araucanía, 2022



## Reto # 4:

# Rol futuro de la Corporación e impactos deseados

La cooperación público-privada es uno de los más importantes principios de la actual Política Nacional de Territorios Rezagados, en que la región destaca como una de las regiones con más territorios en situación de rezago económico y pobreza, y en el que el modelo de agenciamiento descentralizado desde la Corporación, en alianza con el Gobierno Regional, se encuentra escasamente integrado como organización capaz de favorecer la gestión de acuerdos estratégicos, el desarrollo normativo y compromisos mutuos, que tributen directamente en una mejor política regional de territorios de convergencia o zonas en rezago.

La promoción económica territorial y la política regional de desarrollo en zonas deprimida ha fracasado sistemáticamente, ahí donde el modelo de agenciamiento público privado corporativo, podría ser una herramienta que permita la atención y funcionamiento de servicios de proximidad que potencien las intervenciones focalizadas para contribuir al egreso de un territorio como Zona Rezagada en el mediano plazo, bajo el principio de subsidiariedad y promoción de la eficiencia y eficacia, basada en

un plan estratégico corporativo con despliegue estratégico territorial en Costa Araucanía y con una Oficina en la Provincia de Malleco para la debida atención, movilidad del capital, de las empresas y de la industria conectados con la corrección de desequilibrios interterritoriales y acompañados de un Fondo Pro Inversión y de servicios de ventanilla única territorial de la inversión público-privada (VUI) para objetivos de cohesión.

Cada vez más las mejores agencias de promoción económica regional redefinen sus estrategias en virtud de generar mayores impactos en la calidad de vida de sus comunidades, preparando la aceleración competitiva y la cohesión de ecosistemas colaborativos de apoyo a la inversión, al empleo de calidad y a su integración a cadenas de valor dentro de la economía doméstica y el desarrollo exportador, facilitando la disponibilidad, atracción y conexión del talento con el mundo privado y público.

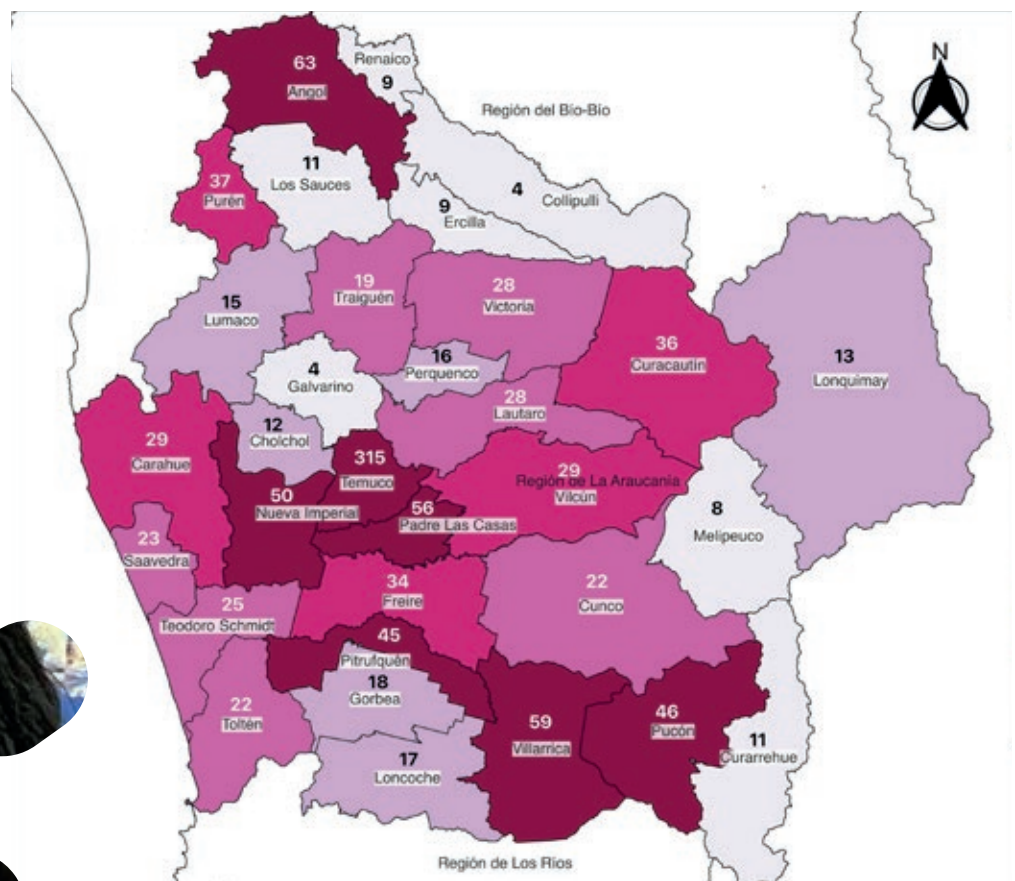
Para que la Agencia Regional Desarrolla Araucanía continúe abriendo oportunidades de empleo, de inversión, de emprendimiento local y de desarrollo

económico, la institucionalidad y las políticas públicas regionales y sectoriales deben orientarse a desarrollar un clima de inversión propicio adaptado al cambio tecnológico, a la transformación digital y a las necesidades de las empresas.

La agencia deberá fortalecer su ROL asesor en la prestación de servicios de articulación de valor compartido, generando ventanillas abiertas, bienes de interés público privado y públicos que sean escalables en materia de proyectos, estudios, prototipos de innovación y gobernanzas, operando con mayor

autonomía y agilidad para la transformación empresarial, institucional de municipios y asociaciones locales y territoriales.

**Hoy más que promover la inversión en las empresas se requiere promover ecosistemas competitivos, asociativos en sectores claves**, con proyecciones de crecimiento sostenido, cuyo excedente sea apropiable por la comunidad regional y la corporación, para aportar a la transformación de las economías locales y regional, y especialmente a la inversión en zonas de rezago.





# Oferta de Servicios de Valor Compartido

## Propuesta corporativa resumida

### CARTA DE SERVICIOS

#### Objetivo Cohesión Territorial

Oferta Actual de Servicios de Proximidad	Nueva Oferta de Servicios Territoriales y de Atracción de la Inversión
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de soluciones arquitectónicas multifuncionales de infraestructuras productivas conectadas a economías locales.</li> <li>2. Capacitación a municipios, empresas y otros agentes que trabajen en el mismo ámbito para mejorar el desempeño en la presentación de proyectos de inversión pública.</li> <li>3. Acciones por demanda del GORE.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oficina Malleco (servicio de proximidad).</li> <li>2. Servicio Ventanilla Única Territorial de la Inversión público-privada (VUI), incluye un fondo, estudios de pre-inversión y acompañamiento técnico.</li> <li>3. Servicios de apoyo a proyectos de inversión y al mejoramiento del clima de inversión, incluye bolsa de asesores o consultores especializados, servicios senior voluntario en áreas de la ingeniería en construcciones civiles, capacitaciones, simplificación de trámites para la inversión y el empleo.</li> <li>4. Servicios técnicos de encadenamiento productivo de infraestructuras rurales productivas.</li> <li>5. Servicios técnicos en encadenamiento productivo y comercial entre empresas, incluye ferias temáticas productivas, circuitos cortos de comercialización, asesoría, otros.</li> <li>6. Servicios de asesoría multipropósito a empresas y asociaciones empresariales.</li> <li>7. Asesorías sistémicas e integrales (multipropósito) para la preparación, formación, formalización, certificación, puesta en marcha del modelo de negocio vinculado a infraestructuras productivas, a la definición de estándares, logro de casos de éxito y su difusión territorial.</li> </ol>
<p>Foco: municipios, productores, asociaciones, empresas de menor tamaño, cooperativas.</p>	<p>Foco: Inversores, empresas de menor tamaño, cooperativas, asociaciones, empresas tractoras, municipios, comunidad territorial.</p>

Fuente: Ver detalle de la propuesta anualizada POA, 2023-2025, en anexo B

Sector Emergente: Economías Locales Creativas

Oferta Actual de Servicios	Oferta Nueva de Servicios Agregados para el Fortalecimiento del Ecosistema Creativo
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudios sobre la revalorización de oficio. Diagnóstico para la puesta en valor del patrimonio local.</li> <li>2. Escuelas pilotos de rescate de oficios creativos y culturales.</li> <li>3. Asesoría para identificar iniciativas audiovisuales y proyectos de las industrias creativas para financiamiento regional, con posicionamiento internacional.</li> <li>4. Encuentros con actores público privados para priorizar necesidades inter-sectoriales.</li> <li>5. Parrilla programática de actividades artísticas y culturales y la contratación de artistas y productores.</li> <li>6. Programa piloto en conjunto con actores del mundo público-privado para uso del Pabellón Araucanía.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Facilitación del Talento creativo y cultural, incluye la organización, realización y certificación de 5 escuelas de oficios, alianzas para la concreción de diplomas para gestores culturales territoriales, y el otorgamiento de becas de capacitación e incentivos al empleo en el sector.</li> <li>2. Gobernanzas temáticas, traducidas en unidades temáticas funcionales de gestión territorial inter comunales para el agenciamiento de proyectos asociativos; y definición de agendas territoriales con la oferta de valor integrada de actividades creativas, innovadoras, con componente cultural, patrimonial vivo, gastronómico y turístico.</li> <li>3. Servicios de falicitación a la integración comercial y a mercados creativos y de gestores culturales locales y de municipios en territorios rezagados.</li> <li>4. Fondo de inversión para Infraestructuras y equipamiento con destino multifuncional cultural, incluye el diseño arquitectonico multicultural y multipropósito de infraestructuras catastradas.</li> <li>5. Gestión de inversión privada, filantropía y donaciones culturales para nuevas formas de invertir en economías creativas, lo que incluye un modelo de reinversión de las recaudaciones por servicios y actividades en economías creativas, SFL.</li> <li>6. Incubación y exposición de espectáculos en el Pabellón Araucanía e infraestructuras territoriales mapeadas. Incluye la recaudación de aportes voluntarios por la realización en el Pabellón y otras infraestructuras, una parrilla piloto de eventos liberados y muestras de espectáculos creativos y culturales, foros, festivales, círculos escolares recreativos, otros. Así como un programa de incubación de líneas comerciales HOGAR y MODA.</li> </ol>
<p>Foco: Empresas, municipios, comunidad creativa local y territorial, sector público, escuelas, universidades, gestores culturales, trabajadores, otros</p>	<p>Foco: Filántropos, empresas, municipios, comunidad creativa local y territorial, sector público, escuelas, universidades, gestores culturales, trabajadores, Embajadas y agregados culturales.</p>

Fuente: Ver detalle de la propuesta anualizada POA, 2023-2025, en anexo B.



## Objetivo Competitividad Regional Territorial

Oferta Actual de Servicios	Oferta Nueva de Servicios Agregados de Proximidad
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fondo de Inversión para la Reactivación Económica de PYMES, ventanilla cerrada.</li> <li>2. Capacitación en Promoción de la IED.</li> <li>3. Estudios e Informes Regionales.</li> <li>4. Ferias, reuniones, seminarios, misiones, encuentros bilaterales, otros.</li> <li>5. Acciones por demanda GORE.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agencia Virtual Piloto: Ventanilla regional de la inversión para la instalación, retención y expansión de negocios, busca la simplificación de trámites, tiempos y conexión con el ecosistema regional de apoyo a la inversión.</li> <li>2. Asesoría a la pre-inversión, estudios, agenda, acompañamiento a empresas a parque industrial.</li> <li>3. Servicios de inteligencia territorial y de negocio.</li> <li>4. Fondo pro-inversión para la reactivación y transformación económica empresarial, ventanilla abierta.</li> <li>5. Programa Aceleramiento a la Internacionalización (misiones consorciadas, ferias, softlanding).</li> <li>6. Programa de uso compartido y promoción de infraestructuras tecnológicas y de innovación vinculante con la inversión privada, la IED en el marco de la Estrategia Regional de I+D+I.</li> </ol>
Foco: Empresas	Foco: Inversionistas, Empresas, Asociaciones

Fuente: Ver detalle en Documento Carta de Servicios de Valor Compartido entregado a la Gerencia año 2022.

## Competitividad del Sector Emergente: Sector Creativo

Oferta Actual de Servicios	Oferta Nueva de Servicios Agregados para el Fortalecimiento el Ecosistema Creativo
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Festival, ferias, seminarios.</li> <li>2. Financiamiento dirigido a producción audiovisual.</li> <li>3. Acciones por demanda GORE.</li> <li>4. Participación Mesa MAEC.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gobernanza y Asesoría.</li> <li>2. Observatorio.</li> <li>3. Smart talent sector creativo y cultural.</li> <li>4. Fondo de Inversión / Subsidio.</li> <li>5. Programa de Aceleración de Empresas y Talentos.</li> <li>6. Programa de Incubación Temprana del Talento Escolar Emprendedor.</li> </ol>
Foco: Empresa, Comunidad Creativa, Servicios Públicos, Universidades.	Foco: Inversionistas, Empresas, MAEC, Comunidad Creativa, Ecosistema de Apoyo al Sector Creativo, Universidades.

Fuente: Ver detalle en Documento Carta de Servicios de Valor Compartido entregado a la Gerencia año 2022.



## CARTA DE SERVICIOS

### Objetivo Cooperación

Oferta Actual de Servicios	Oferta Nueva de Servicios Agregados de Proximidad
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Patrocinios.</li> <li>2. Aprobación de la Marca Araucanía y protección.</li> <li>3. Araucanía DAY (Chile).</li> <li>4. Seminarios, encuentros, convenios, acuerdos.</li> <li>5. Diseño de modelo de negocio y de servicios para difusión de Parque Industrial.</li> <li>6. Acciones por demanda GORE.</li> <li>7. Búsqueda de Socios Estratégicos y Honorarios en el marco de la aplicación del Estatuto.</li> <li>8. Entrega de servicios de cooperación técnica digitales a otras agencias.</li> <li>9. Desarrollo de capacidades profesionales corporativas propias.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Patrocinios y posicionamiento de Marca Araucanía.</li> <li>2. Araucanía DAY (Fuera de Chile).</li> <li>3. Oferta de servicios de cooperación técnica a agencias homólogas o interesadas.</li> <li>4. Misiones exploratorias y de cooperación para la internacionalización de empresas y del talento, con agencias homólogas e internacionales, con las mejores prácticas para avanzar en la creación y fortalecimiento de ecosistemas de apoyo a la inversión e integración comercial.</li> <li>5. Creación y funcionamiento de Consejo Estratégico Consultivo con Cámaras Oficiales Internacionales.</li> <li>6. Creación de la Unidad de Cooperación Económica y Relaciones Inter institucionales, con un encargado, un practicante y un profesional.</li> <li>7. Alianzas de cooperación técnica para la puesta en marcha de proyectos piloto tractor, con capacidad de arrastre e implicación de las empresas del sector emergente o de oportunidad de inversión y que implique la mejora del tejido industrial o territorial.</li> <li>8. Fortalecimiento de la Gobernanza y el intercambio de conocimiento que potencie la certeza resolutiva del Directorio en ámbitos de complejidad regional.</li> <li>9. Fortalecimiento de capacidades profesionales e incentivos para el perfeccionamiento.</li> </ol>
<p>Foco: Empresas, servicios públicos, Cámaras Oficiales Internacionales (Asia Pacífico, Comunidad del País Vasco, Israel), Redes internacionales, Gobiernos Regionales (Aysén, Bio Bío), Gobierno Central.</p>	<p>Foco: Inversionistas, Empresas, Universidades, Asociaciones gremiales, asociaciones municipales, Gobiernos Regionales, Redes Internacionales, Agencias Especializadas en la Promoción, Consorcios, Cluster organizados, servicios públicos, Gobierno Central.</p>

Fuente: Ver detalle en Documento Carta de Servicios de Valor Compartido entregado a la Gerencia año 2022.

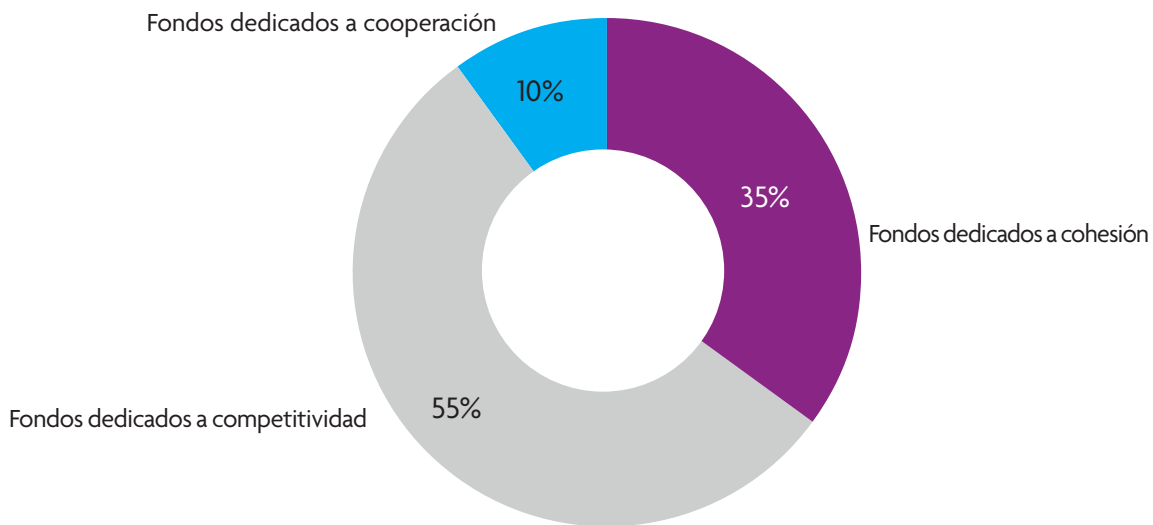




# Propuesta de Distribución de Fondos e Indicadores

En el Plan Estratégico Corporativo los objetivos mencionados contarán con un presupuesto anual operativo vinculante a su ejecución, posible de ser

aprobado en enero de cada año. Para el año 2023 la distribución de recursos de fondos de inversión podría ser la siguiente:



No obstante, a lo anterior el Directorio podrá destinar mayor proporción de recursos según objetivo

anual a priorizar y los requerimientos de desarrollo de fomento y desarrollo económico regional.

## INDICADORES PROPUESTOS PARA EL PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO VINCULANTES CON PLANES ANUALES OPERATIVOS PARA CADA OBJETIVO ESTRATÉGICO.

**Transitar de un modelo de descentralización,** administrativamente tutelado, a uno de agenciamiento estratégico, asegurando mayor inclusión con crecimiento territorial y regional.

Lo anterior, exige pasar del registro de indicadores de proceso (por actividad, centrados en la eficacia) hacia a un sistema de indicadores con foco en los resultados e impacto del MODELO DE AGENCIAMIENTO PÚBLICO PRIVADO CORPORATIVO.

## FINALIDAD DEL PLAN

**“Contribuir al alcance de objetivos de desarrollo sostenibles (ODS) en territorios y sectores económicos de la región de La Araucanía, a partir de la provisión ágil de soluciones de interés público y de servicios de valor compartido, apoyados por un modelo de agenciamiento y de articulación público privada, eficaz y eficiente”,** mejorando la

gestión integral descentralizada en la promoción económica regional y del desarrollo de inversiones con fines productivos, creando un excedente económico sostenido, apropiándose la comunidad de una parte para su bienestar progresivo inter generacional.

## INDICADORES DE RESULTADOS, SEGÚN OBJETIVO ESTRATÉGICO:

COHESIÓN TERRITORIAL	COMPETITIVIDAD	COOPERACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tasa de adicionalidad de la Agencia en la inclusión territorial.</li> <li>Tasa de crecimiento de la inversión privada.</li> <li>Tasa de innovación en territorios rezagados.</li> <li>Nº de organizaciones locales y municipios asesorados.</li> <li>Nº de empleos generados en territorios objetivos de cohesión.</li> <li>Nº de proyectos asesorados.</li> <li>Nº de nuevas organizaciones empresariales atendidas.</li> <li>Nº de organizaciones capacitadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tasa de Retorno anual de la inversión.</li> <li>Tasa de crecimiento fuerza laboral.</li> <li>Tasa de mejora del clima de inversiones y de empleo.</li> <li>Tasa de innovación en sectores emergentes apoyados por la ADR.</li> <li>Nº de oportunidades de nuevos empleos gestionados.</li> <li>Nº de empresas asesoradas.</li> <li>Nº empresas instaladas o que expanden negocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de productos y servicios que ingresan al proceso de desarrollo exportador.</li> <li>Tasa de satisfacción por la calidad de los servicios prestados.</li> <li>Nº de organizaciones que se internacionalizan, a través de los Acuerdos de Cooperación (ACE).</li> <li>Nº de nuevos Convenios firmados.</li> <li>Tasa regional de demora en la colocación de recursos público-privados.</li> <li>Nº de nuevos ingresos generados por clientes.</li> <li>Grado de cohesión del plan operativo anual con el Plan estratégico corporativo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Grado de cohesión del plan operativo anual con el Plan estratégico corporativo.</li> <li>Nº de nuevos servicios de proximidad funcionando.</li> <li>Tasa de satisfacción de los servicios entregados (con o sin aliados).</li> <li>Nº de Casos de Éxitos / Negocios escalables.</li> </ul>		

A continuación se agregan posibles indicadores base y responsables futuros asociados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y conectados con los Objetivos Estratégicos del Plan.

ODS	DESCRIPCIÓN	META	INDICADOR BASE	RESPONSABLE	OBJETIVO ESTRATÉGICO
<b>Igualdad de género</b>	Promover el empoderamiento de las mujeres y niñas	Aumentar la igualdad de los recursos económicos  Mejoramiento en el uso y acceso a la tecnología  Aumentar la representatividad femenina en el directorio de la corporación	Mujeres considerando profesionales con contrato y prestadores de servicio: 19 de 46, o 41% Mujeres considerando solo profesionales con contrato: 12 de 30, o 40% Directores/ en el directorio: 3 de 11, o 27,3%	Gerencia y Presidente del directorio	Cohesión territorial
<b>Energía asequible y no contaminante</b>	Acceso a la energía asequible y no contaminante	Aumentar el apoyo a iniciativas de energía renovable	Nº iniciativas financiadas por el fondo de reactivación: 6 de 150, o 4%	Subgerencia Competitividad	Competitividad regional
<b>Trabajo decente y crecimiento económico</b>	Aumentar oportunidades de empleo para las mujeres, los jóvenes y la población indígena	Aumentar la tasa de innovación empresarial y la diversificación económica regional de las empresas de menor tamaño  Aumentar las iniciativas de economía verde y ecoturismo	Nº empleos creados con financiamiento de la corporación corporativo: 0  Nº empresas o inversiones atraídas: 0  Nº escuelas de oficio: 2 Nº capacitaciones: 4	Subgerencia Competitividad  Subgerencia Cohesión	Competitividad regional  Cohesión
<b>Industria, innovación e infraestructura</b>	Centrado en el acceso a la tecnología de la información	Apoyar la innovación y las soluciones locales	Nº perfiles de prototipos corporativos, con grados de innovación: 18 proyectos, lo que equivale a un 12%	Subgerencia Cohesión  Subgerencia Competitividad	Cohesión territorial

ODS	DESCRIPCIÓN	META	INDICADOR BASE	RESPONSABLE	OBJETIVO ESTRATÉGICO
<b>Reducción de las desigualdades</b>	Inclusión diversa	Esto debe impregnar a todo lo que hace y apoya la agencia	La tasa de mortalidad de pequeñas empresas por territorio: S.I. Tasa de adjudicación de recursos corporativos por empresas de territorios más rezagados: 22,14%, o 33 de 149 proyectos	Subgerencia Cohesión  Subgerencia Competitividad	Cohesión territorial
<b>Ciudades, localidades y comunidades sostenibles</b>	Proteger y salvaguardar el patrimonio cultural y natural	Fomentar proyectos que reduzcan el impacto ambiental negativo	Nº proyectos asociativos financiados: 1/0	Subgerencia Cohesión  Subgerencia Competitividad	Cohesión territorial
<b>Producción y consumo responsables</b>	Fomento de la prevención, reducción, reciclaje y reutilización de residuos	Un servicio de Información y de conexión a redes funcionando con acceso público desde la corporación, sobre el desarrollo sostenible y las opciones sostenibles	Nº prototipos de innovación social con foco en empresas, municipalidades y universidades	Gerencia  Subgerencia Cohesión  Subgerencia Competitividad  Subgerencia Cohesión	Competitividad regional
<b>Acción por el clima</b>	Apoyar proyectos que apoyen la acción climática	Mejorar la educación y la sensibilización sobre el cambio climático	% de financiamiento corporativo vinculado a proyectos regionales con ese foco (actividades de difusión, patrocinios)	Gerencia  Subgerencia Competitividad	Competitividad regional

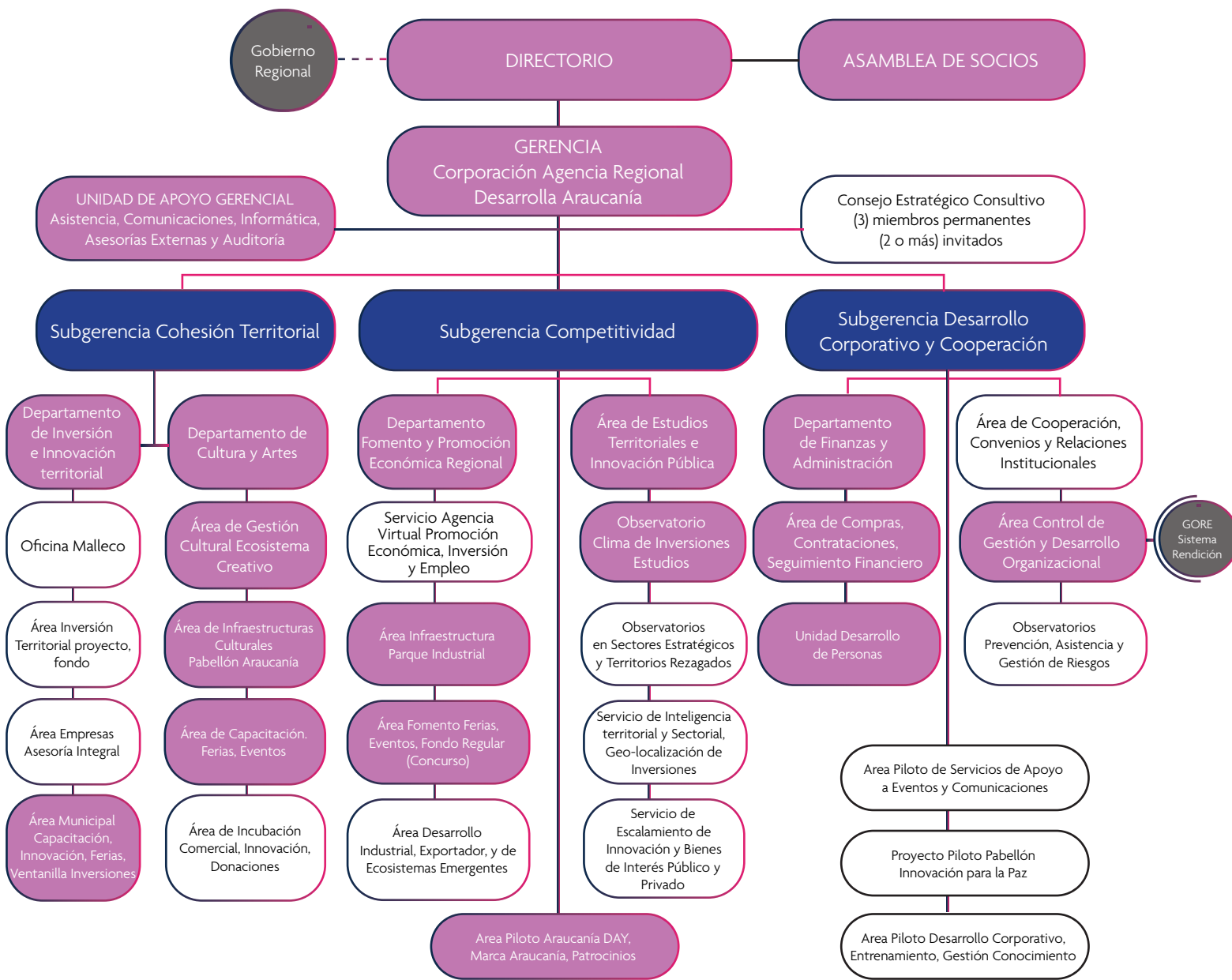
ODS	DESCRIPCIÓN	META	INDICADOR BASE	RESPONSABLE	OBJETIVO ESTRATÉGICO
<b>Alianza para lograr los objetivos</b>	<p>Compartir las mejores prácticas y obtener nuevas ideas</p> <p>Implementar el plan con un enfoque basado en los derechos humanos (EBDH)</p>	<p>Unirse al Pacto Global de la ONU en Chile</p> <p>Firma e implementación de acuerdos con agencias u organizaciones homólogas. N° perfiles de servicios, proyectos / prototipos asociativos identificado, pactado o financiados por la corporación o gerencia</p>	<p>Consulta y postulación ONU</p> <p>Acuerdos firmados: 1</p> <p>N°. Perfiles de proyectos identificado: 1</p> <p>N°. Perfiles de servicios identificados: 1</p>	<p>Gerencia</p> <p>Subgerencia Cooperación</p>	Cooperación



# ANEXOS



# Anexo A: Estructura Organizacional Propuesta para Implementar el Plan



\* Los cuadros a color   corresponden a la estructura actual, sea funcional o administrativa.

\* Los cuadros a color   representan los objetivos estratégicos, en los cuales la estructura organizacional deberá focalizar su gestión. Las subgerencias podrán dirigirse por las jefaturas actuales.

# Anexo B: Agenda anual operativa del Plan. Propuesta para el Objetivo de Cohesión

## ¿Cómo hacer operativo el Plan Estratégico Corporativo, 2023-2025?.

El ejercicio de Agenda Operativa Anual vinculada al objetivo de cohesión ha sido desarrollada con la validación de los equipos profesionales de la Corporación y los agentes relevantes del ecosistema regional de industrias emergentes creativas y culturales. El mismo, podrá servir de guía para trabajar en las definiciones del POA 2023.



**DESPLIEGUE ESTRATEGICO Y OPERACIONAL ANUALIZADO.  
OBJETIVO: COHESIÓN TERRITORIAL**

Tipo de servicios	Descripción	2023		2024		2025		Recursos	
		Meta	Plazo	Meta	Plazo	Meta	Plazo	M\$/año	Personas
<b>Servicios de proximidad de la Agencia y desarrollo corporativo territorial</b>									
Oficina Malleco (servicio de proximidad).	Espacio equipado de proximidad territorial físico con movilidad, que entrega: asesoría generalista, capacitación basal, difusión y comunicaciones. Espacio de incubación y acuerdos. Desarrollo Corporativo con foco en el entrenamiento del equipo de trabajo: Misiones de intercambio con mejores experiencias Capacitación, mentoring del equipo.	1	X	1	X	1	X	\$ 400.000	10, 6 personas de la Unidad Inversiones 4 personas nuevas a contratarse.
				1	X	1	X	\$ 400.000	10, 6 personas de la Unidad Inversiones 4 personas nuevas a contratarse.
Servicio Ventanilla Única Territorial de la Inversión público-privada (VUI).	Fondo Pro Inversión para Territorios de Objetivos de Cohesión (Malleco, Costa Araucanía).  Estudios de pre-inversión asociados a proyectos de infraestructuras productivas.	2	X	2	X	2	X	\$ 350.000	1 de la Oficina, 1 profesional de Unidad de Estudio sub-contratación de asesoría.
		2	X	2	X	2	X		
	Acompañamiento técnico y asesoría para gestionar el clima de inversión en comunas.								

Tipo de servicios	Descripción	2023		2024		2025		Recursos	
		Meta	Plazo	Meta	Plazo	Meta	Plazo	M\$/año	Personas
<b>Servicios con Foco: MUNICIPAL</b>									
Servicios de apoyo a proyectos de inversión y al mejoramiento del clima de inversión.	Capacitación en inversiones a municipios, entidades públicas y privadas que trabajen en el mismo ámbito de interés de los cursos.	20	X	20	X	20	X		
	Bolsa de consultores y especialistas para acompañamiento técnico en la implementación de proyectos estratégicos comunales.	1	X	1	X	1	X		
	Programa de mejoramiento de la gestión inter municipal para la simplificación de trámites para la inversión y el empleo (VUI).			1	X	1	X		
	Asesoría para proyectos estratégicos comunales e inter comunales en Infraestructura rural y productiva.	5	X	10	X	10	X		
								\$ 250.000	1 de la Oficina, 1 profesional de Gerencia. sub-contratación de asesoría.

Tipo de servicios	Descripción	2023		2024		2025		Recursos	
		Meta	Plazo	Meta	Plazo	Meta	Plazo	M\$/año	Personas
<b>Servicios con Foco: EMPRESAS, ASOCIACIONES Y COMUNIDAD</b>									
Encadenamiento productivo de infraestructuras rurales productivas.	Diseño de (4) nuevos proyectos de infraestructuras socio productivas y culturales, enmarcadas en ámbitos aprobados por los Estatutos Corporativos.	4	X	6	X	10	X	\$ 100.000	7 de la Oficina sub-contratación de asesoría.
	Apoyo a la implementación de condiciones habilitantes (6) proyectos arquitectónicos y de infraestructuras entregadas, que sean de utilidad territorial o con participación de la Corporación.	6	X	10	X	16	X		2 de la oficina, 1 profesional de Fomento, sub-contratación de productora.
	Convenios, gestión de articulación de las grandes empresas a pequeñas empresas (proveedoras de micro ferias) para vincularlos al servicio de bienestar con descuentos comerciales.	1	X	2	X	3	X	\$ 50.000	
	Ferias temáticas contextualizadas al territorio.	3	X	5	X	7	X		

Tipo de servicios	Descripción	2023		2024		2025		Recursos		
		Meta	Plazo	Meta	Plazo	Meta	Plazo	M\$/año	Personas	
<b>Servicios con Foco: EMPRESAS, ASOCIACIONES Y COMUNIDAD</b>										
Servicios de asesoría multipropósito a empresas y asociaciones empresariales.	Bolsa de consultores y especialistas para acompañamiento técnico para MIPYMES, asociaciones, cooperativas.			1	X	1	X			2 de la oficina, 1 profesional de Fomento, sub-contratación de productora.
	Kit de asesorías con capacitación, certificación, conexión con proyectos de infraestructuras productivas para acompañar las puestas en marcha de rutas locales temáticas (productivas/comerciales).	2 rutas	X	3 rutas	X	5 rutas	X		\$200.000	
Asesorías sistémicas e integrales (multipropósito).	Asesoría para la preparación, formación, formalización, certificación, puesta en marcha del modelo de negocio y acompañamiento (vía herramienta CANVAS).	3	X	3	X	3	X			1 de la oficina, 1 profesional de Fomento, sub-contratación de productora.
	Definición de estándares, logro de casos de éxito y su difusión territorial.	1 caso éxito	X	2	X	3	X		\$150.000	

**OBJETIVO COHESIÓN TERRITORIAL SECTORIAL**  
**Sectores Emergentes: Sector Cultural y Creativo Territorial**

Tipo de servicios	Descripción	2023		2024		2025		Recursos	
		Meta	Plazo	Meta	Plazo	Meta	Plazo	M\$/año	Personas
<b>Etapas de Activación y Aceleración (1 a 4 años; 5 a 9 años)</b>									
Gobernanzas temáticas	Unidades temáticas funcionales de gestión territorial inter comunales para el agenciamiento de proyectos asociativos.	2	x	3	x	5	x	36.000	1 persona del equipo, contratación de gestores.
	Agendas territoriales con la oferta de valor integrada de actividades creativas, innovadoras, con componente cultural, patrimonial vivo, gastronómico y turístico.	4	x	6	x	10	x	40.000	sub-contratación de asesoría de estudio.
	Escuelas de oficios (tejido, artesanía, orfebrería, uso de materias primas, artes escénicas, relato y literatura, artes audiovisuales digitales, electricidad en camarografía y cine, otras).	5	X	10	x	100	x	100.000	1 persona del equipo, 1 equipo fomento, contratación.
Facilitación del Talento	Diplomas o programa asociativo para gestores culturales territoriales.	1	X	1	x	1	x	30.000	sub-contratación Universidad.
	Otorgamiento de becas de capacitación e incentivos al empleo en el sector.	250 empleos	x	500	x	1000	x	100.000	1 persona del equipo, 1 equipo fomento.

Tipo de servicios	Descripción	2023		2024		2025		Recursos	
		Meta	Plazo	Meta	Plazo	Meta	Plazo	M\$/año	Personas
<b>Etapas de Activación y Aceleración (1 a 4 años; 5 a 9 años)</b>									
Facilitación a la integración comercial y a mercados	Gestión de convenios y acciones de articulación de la comunidad creativa, a través de la oferta de calidad creativa y cultural, con grandes empresas, medianas y pequeñas empresas, para la venta, difusión o exposición y en eventos organizados en el Pabellón Araucanía, Araucanía DAY, ferias temáticas, culturales productivas.	5	x	10	x	15	x	10.000	1 persona del equipo, contratación de gestores.
		5	x	10	x	15	x	100.000	1 persona del equipo, 1 del equipo de inversiones regionales, sub-contratación profesionales.
		5	x	10	x	15	x	500.000	1 persona del equipo, 1 del equipo de inversiones regionales, sub-contratación.
Fondo de inversión para Infraestructuras y equipamiento con destino multifuncional cultural.	Diseño arquitectónico y creativo multifuncional y multipropósito de Infraestructuras culturales en uso o nuevas catastradas para su inversión, rescate, modernización y explotación como centros de eventos, lugares de encuentro (Cowork).	5	x	10	x	15	x	100.000	1 persona del equipo, 1 del equipo de inversiones regionales, sub-contratación profesionales.
		5	x	10	x	15	x	500.000	1 persona del equipo, 1 del equipo de inversiones regionales, sub-contratación.
		5	x	10	x	15	x	500.000	1 persona del equipo, 1 del equipo de inversiones regionales, sub-contratación.

Tipo de servicios	Descripción	2023		2024		2025		Recursos	
		Meta	Plazo	Meta	Plazo	Meta	Plazo	M\$/año	Personas
<b>Etapas de Activación y Aceleración (1 a 4 años; 5 a 9 años)</b>									
Gestión de inversión privada, filantropía y donaciones culturales para la reinversión en economías creativas.	Contratación de profesionales y de asesoría para mejorar la difusión, la asertividad en la recaudación, gestión de financiamiento filantrópico y donaciones de empresas asociados a proyectos co-financiados por la corporación o requeridos para el crecimiento de las actividades creativas y la integración comercial.	3	X	3	X	2	X	65.000	3 profesionales.
		1	X	1	X	1	X	20.000	1 profesional del equipo, 1 profesional de fomento, 1 profesional de finanzas, Subcontratación.
		50.000	X	100.000	X	250.000	X	35.000	1 profesional del equipo, 1 profesional de fomento, 1 profesional de finanzas, Subcontratación.
Incubación y exposición de espectáculos en el Pabellón Araucanía e infraestructuras territoriales mapeadas.	Recaudación de aportes voluntarios, por la realización en el Pabellón y otras infraestructuras una parrilla piloto de eventos liberados y muestras de espectáculos creativos y culturales, foros, festivales, círculos escolares recreativos, otros.	2 línea	X	3 líneas	X	4 líneas	X	60.000	1 profesional del equipo, otros.
		Programa de incubación líneas comerciales HOGAR y MODA.							

2023 – 2025



INVIERTA CON NOSOTROS

PLAN  
ESTRATÉGICO  
CORPORATIVO