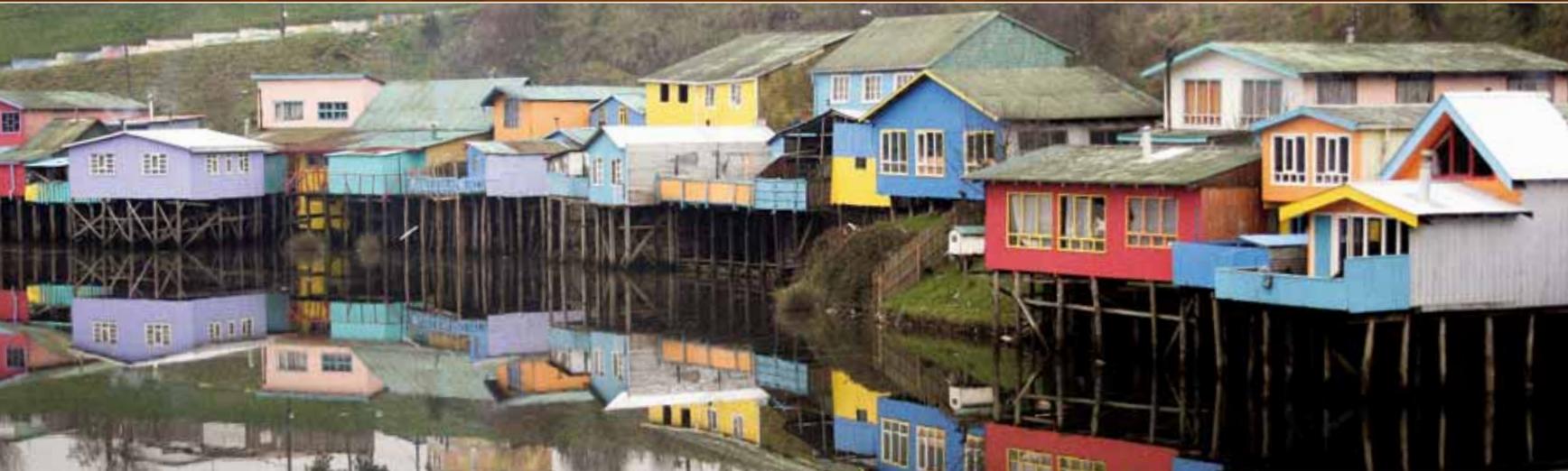




MINISTERIO DEL INTERIOR
SUBSECRETARIA DE DESARROLLO
REGIONAL Y ADMINISTRATIVO

Tierra Cultural CHILOÉ

Actividades del desarrollo de los productos y servicios culturales con identidad, para el desarrollo económico endógeno, aplicando la noción japonesa de *“UN PUEBLO UN PRODUCTO”*



Proyecto “Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión de SUBDERE y Gobiernos Subnacionales en el ámbito del Desarrollo Económico Territorial en la República de Chile”

Marzo 2010



MINISTERIO DEL INTERIOR
SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO
REGIONAL Y ADMINISTRATIVO

Tierra Cultural **CHILOÉ**

Actividades del desarrollo de los productos y servicios culturales con identidad, para el desarrollo económico endógeno, aplicando la noción japonesa de *“UN PUEBLO UN PRODUCTO”*



Proyecto “Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión de SUBDERE y Gobiernos Subnacionales en el ámbito del Desarrollo Económico Territorial en la República de Chile”

Marzo 2010

TIERRA CULTURAL

CHILOÉ

ACTIVIDADES DEL DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS CULTURALES CON IDENTIDAD, PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO ENDÓGENO, APLICANDO LA NOCIÓN JAPONESA DE “UN PUEBLO UN PRODUCTO”

Proyecto “Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión de SUBDERE
y Gobiernos Subnacionales en el ámbito del Desarrollo
Económico Territorial en la República de Chile”

Marzo 2010

Los miembros principales del equipo de elaboración de este material son:

Tatiana Salas, Directora de la OPDP de Chiloé

Carola Alvarado, Profesional de Fomento Productivo de la Municipalidad de Puqueldón

Luz María Oyarzo, Presidenta de la Comunidad Puñihuil

Cecilia Cordero, Profesional de Departamento de Fortalecimiento y Gestión Regional de SUBDERE

Akihiro Tsukamoto, Experto de JICA

Diseño y Diagramación



www.simplecomunicacion.cl

Impresión

Maval Impresores

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	
Breve resumen del proyecto JICA-SUBDERE y nociones básicas de la experiencia japonesa “Un Pueblo Un Producto”	4
CAPÍTULO 1	
Casos de aplicación de la noción “Un Pueblo Un Producto” en la gestión pública y privada de la provincia de Chiloé	6
1-1. Caso de aplicación de “Un Pueblo Un Producto” en el fomento productivo de la lana en la isla Lemuy (Municipalidad de Puqueldón)	6
1-2. Caso de la aplicación de “Un Pueblo Un Producto” en el fortalecimiento del negocio de la comunidad (Comunidad Puñihuil, Comuna de Ancud)	11
1-3. Caso de aplicación de “Un Pueblo Un Producto” para la capacitación de actores relevantes a nivel provincial (Oficina Provincial de Desarrollo Productivo, Chiloé)	15
CAPÍTULO 2	
Procesos de interés para el desarrollo de productos y servicios con identidad	20
2-1. Desarrollo de productos y servicios con identidad con la aplicación de la Mejora Continua (Kaizen)	20
2-2. Posibles metodologías de la gestión pública que faciliten el desarrollo de productos y servicios con identidad	22
ANEXO	
Diagnóstico del Sector Artesanía Municipalidad de El Tabo (Provincia de San Antonio, Región de Valparaíso)	23

INTRODUCCIÓN

Breve resumen del proyecto JICA-SUBDERE y nociones básicas de la experiencia japonesa “Un Pueblo Un Producto”

El proyecto “Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión de SUBDERE y Gobiernos Subnacionales en el Ámbito del Desarrollo Económico Territorial en la República de Chile”, se ha desarrollado como consecuencia de la colaboración del Gobierno japonés a través de su Agencia de Cooperación Internacional, JICA, y el Gobierno chileno, a través de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, SUBDERE. Se inició en enero de 2008 y su ejecución finaliza en diciembre de 2010.

El proyecto tiene como objetivo específico, fortalecer esquemas de gestión para el desarrollo económico territorial en las tres provincias donde SUBDERE cuenta con Oficinas Provinciales de Desarrollo Productivo (OPDP), es decir en los territorios de San Antonio, Arauco y Chiloé. El proyecto ha desarrollado capacitaciones a funcionarios de SUBDERE y gobiernos subnacionales y sus contrapartes del sector privado. Es decir, en el marco del proyecto ya treinta cinco chilenos han asistido a los cursos de entrenamiento en Japón, y alrededor de ciento cincuenta personas han participado en los cursos que se han impartido en cada uno de los territorios del proyecto. Los temas más relevantes presentados en estas capacitaciones incluyen:

1. Importancia de la aplicación coordinada de distintos instrumentos de fomento productivo y de desarrollo económico territorial.
2. Colaboración de los sectores público, privado y académico
3. Utilización de recursos e identidad territorial para el desarrollo económico endógeno

En el marco del Proyecto, los siguientes representantes de la Provincia de Chiloé, han participado en los cursos de entrenamiento en Japón:

- Tatiana Salas, Directora de la Oficina Provincial de Desarrollo Productivo (OPDP) de Chiloé
- Carlos Venegas, Director del Centro de Educación y Tecnología (CET)
- Alejandro Cárdenas, Profesional de Fomento Productivo de la Municipalidad de Quellón
- Carola Alvarado, Profesional de Fomento Productivo de la Municipalidad de Puqueldón
- José Luis Olivos, Profesional de Fomento Productivo de la Municipalidad de Quinchao
- Carla Díaz, Jefa del Departamento de Fomento Productivo de la Municipalidad de Ancud
- Jorge Mansilla, Profesional de Fomento Productivo de la Municipalidad de Ancud
- Isabel Cárcamo, Profesional del Servicio de Asistencia Técnica de la Municipalidad Ancud
- Luz María Oyarzo, Representante de la Mesa de Turismo, Chiloé Emprende y Presidenta de la Comunidad Puñihuil

La mayor parte de dichos participantes, han asistido también a los cursos territoriales que se han impartido durante el desarrollo del proyecto, donde han aprendido diversos temas y metodologías en relación a la práctica de la gestión del desarrollo económico territorial. En ese contexto, han ido construyendo una comunidad de aprendizaje, que a través de su desarrollo, ha permitido facilitar el intercambio de experiencias y compartir la aplicación de los temas y metodologías aprendidos. En enero recién pasado, se realizó una reunión de esa comunidad, donde se acordó desarrollar los siguientes desafíos de manera compartida:

1. Marca territorial haciendo énfasis en los temas de identidad
2. Acciones de fomento de la microempresa familiar
3. Desarrollo de capacidades territoriales, de manera articulada al desarrollo comunitario.

Este material, elaborado por la comunidad de aprendizaje del proyecto JICA-SUBDERE, presenta principalmente el desarrollo de actividades relacionadas a los puntos 1 y 3 mencionados arriba. Su principal objetivo, ha sido **identificar y extraer los procesos esenciales para el desarrollo de productos y servicios con identidad**, con el fin de que los lectores puedan eventualmente replicar esos procesos en su gestión del desarrollo económico territorial.

En relación a lo anterior, una de las experiencias más difundidas en Japón que muestra la colaboración entre el sector público y privado, es la que se conoce como “Un Pueblo Un Producto (OVOP)”, que fue creada en la prefectura de Oita en Japón, y cuyo objetivo ha sido activar la economía territorial a través del desarrollo y la comercialización de productos y servicios con identidad territorial, elaborados por los recursos humanos que han sido capacitados para este efecto. En dicha experiencia, distintas comunas han desarrollado sus productos y servicios con identidad para mantener y mejorar los ingresos de sus diversos territorios.

La campaña “Un Pueblo Un Producto” de la prefectura de Oita tiene las siguientes características:

- Se orienta a articular la producción local tanto al mercado doméstico, como al externo. Los productos y servicios diferenciados, utilizando la identidad local, tienen una agregación de valor.
- La voluntad de la comunidad (sector privado) es muy importante para la sustentabilidad del impacto de la campaña, ya que ellos son los que mejor conocen los recursos locales que se pueden utilizar para las actividades productivas. El papel del sector público es el de *facilitador* o *coordinador* en la campaña, difundiendo los conocimientos y sabiduría de la comunidad privada.
- Subraya la importancia del fortalecimiento de recursos humanos, sobre todo, de los líderes socioeconómicos locales, para que la comunidad privada pueda tomar sus propias iniciativas en las actividades productivas, que incluyen el desarrollo de nuevos productos.
- Complementa y coordina los programas del gobierno central del Japón con las iniciativas del gobierno subnacional y de la comunidad productiva.

El primer capítulo de este material presenta **los tres casos de aplicación de la noción “Un Pueblo Un Producto” en la gestión tanto pública y privada, en la provincia de Chiloé**, para que los distintos lectores puedan analizar esos casos y estudiar la posibilidad de aplicar esta misma noción en sus propios territorios. El segundo capítulo presenta **posibles metodologías de la gestión pública para el fomento del desarrollo de productos y servicios con identidad**, retroalimentando los casos presentados en el primer capítulo.

CAPÍTULO 1

Casos de aplicación de la noción “Un Pueblo Un Producto” en la gestión pública y privada de la provincia de Chiloé

1-1. Caso de aplicación de “Un Pueblo Un Producto” en el fomento productivo de la lana en la isla Lemuy (Municipalidad de Puqueldón)

La Encargada de fomento productivo de la municipalidad de Puqueldón, Carola Alvarado, asistió al curso de entrenamiento realizado en Japón en los meses de julio y agosto de 2009. El curso presentó a sus participantes los distintos casos de aplicación de “Un Pueblo Un Producto” en Japón, para que los becarios pudieran desarrollar sus propias ideas acerca de la planificación del desarrollo económico territorial, incorporando la identidad local y los recursos territoriales.

A continuación se presenta un artículo elaborado por Carola Alvarado (*fomento@municipuqueldon.cl*)

LA EXPERIENCIA APRENDIDA EN JAPÓN Y SU APLICACIÓN EN LA ISLA LEMUY, CHILOÉ

La beca a Japón, a través del conocimiento entregado por la Universidad Asia Pacífico Ritsumeikan (APU), fortaleció mis capacidades, enseñándome el proceso de know how, de cómo ellos trabajan con la comunidad.

La experiencia japonesa me enseñó la importancia de hacer los planes de trabajo en conjunto con las personas implicadas, no imponiendo sino más bien, entendiendo mi cargo como una facilitadora de las iniciativas generadoras de negocios. Me permitió comprender que es fundamental que las personas incorporadas en la idea de negocio, se empoderen de su proyecto de desarrollo económico, de tal manera que colaboren y desarrollen responsablemente sus actividades.

Es así como mostraré un ejemplo que surgió después de mi regreso de Japón. La demanda de la Provincia de Chiloé era alta, en cuanto a lana chilota hilada. La Isla Lemuy, posee mucha materia prima, ya que su gente es minifundista, dedicada al pastoreo de ovinos. Debido a esta alta demanda, se convocó a la Mesa de Artesanos de la provincia de Chiloé y se invitó a todas las hilanderas e hiladeros, de la isla Lemuy a participar del primer encuentro de hilados de lana chilota, el cual se efectuó en Agosto en la Isla Lemuy.

Este primer encuentro sirvió, además de comercializar las lanas, para establecer precios convenientes para ambos actores. Así, cada tipo de lana quedó con un precio fijo, estableciéndose las características del producto, en cuanto a lo parejo de su lana, destacando también, su teñido natural.

Debido a que el primer encuentro de hilanderas, fue un éxito, esta muestra se volvió a repetir en noviembre, con una mayor oferta de lanas. Ambas partes quedaron muy conformes.

A continuación, las hilanderas necesitaban tener un producto característico e innovador que representara al territorio, por lo que a través de un programa del SENCE (Servicio Nacional de Capacitación y Empleo), se las postuló a un curso en el que ellas pudiesen adquirir conocimientos de diseño; también necesitaban aumentar su productividad disminuyendo el esfuerzo, por lo que adquirieron herramientas de trabajo, lo que este programa le otorga a sus capacitados.



La capacitación trajo consigo mucho más que un producto innovador que venía a incorporarse a los productos con identidad territorial en Chiloé:



Trajo consigo el aumento de su autoestima, generó confianza y fortaleció sus capacidades.



En estos momentos continúan en el proceso de generar su imagen comercial (Programa Chiloé Emprende) y se están estableciendo como Microempresa Familiar, de manera de poder generar sus ventas formalmente.

Actualmente, están entregando sus productos a locales establecidos, tanto en Castro como en Viña del Mar. Gracias a estas gestiones, ahora los productores locales conocen mejor que antes el mercado y el valor de la lana de Lemuy. Así, ellos están muy motivados a fortalecer sus propias iniciativas, con miras a contar con un desarrollo sustentable. Todo lo anterior ha significado que la lana local se vende hoy a más del doble que antes. Además, la variedad de productos artesanales ha aumentado de manera significativa.



Muchas gracias, por la Beca a Japón. Fue un aporte muy constructivo para mi trabajo y para mi vida, es decir no sólo profesional, sino también personal.

Puqueldón, 25 de enero de 2010
Carola Alvarado Mansilla

El artículo que se ha presentado, fue elaborado por la ex becaria del curso de JICA y nos deja enseñanzas importantes en relación a la aplicación de la noción “Un Pueblo Un Producto”. Podemos mencionar:

LA IMPORTANCIA DE COORDINAR LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS (PROGRAMAS) DE FOMENTO PRODUCTIVO

En este caso, se aplicó el programa de capacitación de SENCE de manera coordinada con una serie de actividades relativas a la promoción de la lana de Lemuy.

En la campaña “Un Pueblo Un Producto” que originalmente fue desarrollada por la prefectura de Oita en Japón, se observan aspectos parecidos a los que expresa la becaria. Es decir, en el caso japonés, la prefectura ofrece oportunidades de capacitación y la comunidad productiva desarrolla sus actividades económicas propias. En este marco, la municipalidad en general, desempeña un papel de coordinación entre ellos. Así, las distintas instancias pueden alinear sus actividades, lo que implica generar mejores resultados.

La municipalidad tiene la ventaja, en comparación con el gobierno central, de conocer más la realidad local, y por ende, puede desempeñar un papel muy importante en la coordinación de la aplicación de distintos instrumentos y programas de fomento productivo de manera apropiada a la realidad local.

IMPORTANCIA DE FORTALECER LAS INICIATIVAS DE LA COMUNIDAD PRODUCTIVA

La capacitación realizada en Lemuy fortaleció la autoestima de los productores locales, lo que ha facilitado que ellos comiencen a tener sus propias iniciativas en las actividades económicas.

Este proceso se relaciona a la noción “Mejora Continua (Kaizen)”. Porque la Mejora Continua, subraya la importancia de utilizar la sabiduría con que cuentan las personas encargadas, ya que ellos conocen mejor la realidad de su campo y pueden por lo tanto, generar medidas realistas de solución de los problemas. En este contexto, es importante el liderazgo de la comunidad productiva para incorporar su sabiduría en el desarrollo económico territorial. Esta es una de las implicaciones más significativas generadas por la experiencia de la campaña “Un Pueblo Un Producto”.

1-2. Caso de la aplicación de “Un Pueblo Un Producto” en el fortalecimiento del negocio de la comunidad (Comunidad Puñihuil, Comuna de Ancud)

Luz María Oyarzo Cárdenas, representante de la mesa de turismo de Chiloé Emprende y presidenta de la Agrupación de Ecoturismo Puñihuil, participó en el curso de entrenamiento en Japón, y está desarrollando sus actividades con la incorporación de los aprendizajes, producto de su pasantía.

En la bahía Puñihuil de la comuna de Ancud, donde Luz María vive y trabaja, existe una caleta de pescadores que cuenta con una atractiva naturaleza, lo que les ha permitido, desde el año 1988, dedicarse al ecoturismo. Las características paisajísticas del lugar le permiten ofrecer servicios tales como navegación, avistamiento de fauna marina, explicación básica del comportamiento de esta fauna, gastronomía típica del lugar y alojamiento.



Paisaje de la Bahía Puñihuil, localizada en la comuna Ancud, Chiloé

Los Islotes de Puñihuil que fueron declarados Monumento Natural en 1999 se destacan por ser uno de los pocos lugares conocidos donde anidan simultáneamente dos especies de pingüinos (de Humboldt y de Magallanes). Adicionalmente, los islotes son el hogar de la población más importante de nutrias marinas, las que comparten el ecosistema con innumerables especies de aves costeras y marinas.

Desde el año 2006, los operadores turísticos locales decidieron unirse, bajo la Agrupación de Ecoturismo Puñihuil, con el propósito de planificar un desarrollo responsable y de alta calidad del ecoturismo marino en el sector, y asegurar la conservación de la biodiversidad presente en el Monumento Natural Islotes de Puñihuil. Ello, según lo entendieron los operadores locales, permitiría garantizar la sustentabilidad de la actividad económica a largo plazo, en armonía con el medio ambiente.



Pingüinos

Una de los puntos positivos de la agrupación se refiere al liderazgo propio. La comunidad Puñihuil ha utilizado selectivamente la oferta de los planes de inversión y de los instrumentos de fomento productivo de las distintas instituciones, tomando en cuenta que algunos de esos planes pudieran poner en riesgo o dañar el medio ambiente. Esa perspectiva ha llevado a la gente local, a analizar cuidadosamente los instrumentos (o programas) más adecuados para el desarrollo sustentable de su comunidad. Así, ellos reconocen el valor que tiene la naturaleza local y por lo tanto, desde su propio liderazgo la protegen con el fin de utilizarla como recurso turístico haciendo de ella un negocio sustentable.

La agrupación y su presidenta, Luz María, están desarrollando las siguientes actividades.

- Mantener permanentemente conversaciones al interior de la comunidad, que aseguren la calidad del servicio a los clientes y la protección del medio ambiente.
- Facilitar el encuentro entre los sectores público y privado, con el propósito de que de manera conjunta, desarrollen la planificación y la coordinación del fomento del turismo en la provincia de Chiloé.
- Aceptar las visitas de diversos representantes públicos y profesionales de ONG,s, para que ellos conozcan la experiencia de la comunidad

Las actividades que se están desarrollando en la comunidad Puñihuil tienen una gran coherencia con la aplicación de la experiencia de la campaña “Un Pueblo Un Producto” y de la Mejora Continua (“Kaizen”), que se han desarrollado en Japón, en los siguientes sentidos.

(1) IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO DEL SECTOR PRIVADO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA Y LA SUSTENTABILIDAD DE LOS PROGRAMAS DEL SECTOR PÚBLICO

Tomando en consideración la experiencia desarrollada en Japón, resulta muy importante que el sector privado tenga la capacidad suficiente para utilizar bien la asistencia o la intervención del sector público. Así, se puede fortalecer la eficiencia y la sustentabilidad de los programas del sector público.

En este contexto, la campaña “Un Pueblo Un Producto” subraya la importancia de desarrollar capacidades en la comunidad de productores locales, puesto que las capacidades fortalecidas son una de las condiciones para que el sector privado pueda tomar su propio liderazgo. En términos generales, el sector público japonés otorga asistencia técnica al sector productivo, antes de estudiar la posibilidad de brindar asistencia financiera, con el fin de evitar que el financiamiento produzca resultados insuficientes.

El caso de la comunidad Puñihuil muestra claramente la importancia del liderazgo del sector privado para el desarrollo sustentable. Se considera que la visión de esta comunidad tiene gran coherencia con la noción japonesa de “Un Pueblo Un Producto”.

(2) LA IMPORTANCIA DE UTILIZAR LOS RECURSOS LOCALES PARA DESARROLLAR PRODUCTOS Y SERVICIOS CON IDENTIDAD, POR PARTE DE LOS MICRONEGOCIOS LOCALES

Tomando como referencia la experiencia desarrollada en Japón, las empresas locales de menor escala tienen mayores ventajas para el desarrollo económico endógeno. Es decir, mientras que con frecuencia en la gestión de las grandes empresas hay una gran dependencia del mandato de su sede principal, que generalmente está establecida en alguna gran ciudad, la operación de las empresas de menor escala está enraizada en la misma localidad donde ellas trabajan. En ese contexto, las empresas de menor escala pueden conocer bien los recursos locales que se pueden utilizar para el desarrollo de productos y servicios con identidad local, lo que puede traducirse en una particular diferenciación de sus productos respecto de productos y servicios estandarizados. Eso, por supuesto, debiera generar valor agregado.

En el caso de Puñihuil, los operadores locales utilizan la naturaleza local como recurso turístico, para ofrecer un servicio diferenciado a los turistas. En resumen, podemos decir que la comunidad Puñihuil está desarrollando su negocio con generación de valor agregado, derivado de la identidad local.

(3) IMPORTANCIA DE FORTALECER LA MARCA TERRITORIAL A DOS NIVELES

La campaña “Un Pueblo Un Producto” ha fortalecido la marca territorial a dos niveles, es decir, a nivel prefectural (o regional) y a nivel local (o comunal). De esa misma manera, las actividades de Luz María pueden contribuir al fortalecimiento de la marca territorial tanto al nivel de la provincia de Chiloé, como al nivel de la comunidad Puñihuil, a través de su desempeño como representante de la Mesa de Turismo.

Se considera que Chiloé tiene una cultura e identidad muy especial en comparación con el resto de Chile, lo que potencialmente permite que la marca de Chiloé pueda generar un interesante valor económico. Dicha marca territorial de Chiloé se podrá fortalecer en la medida que se desarrolle y fortalezca la marca e identidad territorial de cada una de las distintas localidades de la provincia, tales como Ancud, Castro, Puñihuil, Quemchi, Lemuy, etc.



En la foto, Luz María Oyarzo durante su participación en el curso de entrenamiento en JICA Obihiro, Japón

1-3. Caso de aplicación de “Un Pueblo Un Producto” para la capacitación de actores relevantes a nivel provincial (Oficina Provincial de Desarrollo Productivo, Chiloé)

La Directora de la Oficina Provincial de Desarrollo Productivo (OPDP) de Chiloé, Tatiana Salas, y el Director del Centro de Educación y Tecnología (CET), Carlos Venegas, participaron en el curso de entrenamiento en Japón realizado en el año 2008. Posteriormente, el 2 de septiembre de 2009, realizaron un taller de desarrollo territorial rural e identidad cultural para agentes municipales vinculados al fomento productivo, aplicando su experiencia de la pasantía. Consecutivamente los días 3 y 4 de noviembre de 2009, la OPDP desarrolló el segundo curso territorial del proyecto JICA – SUBDERE.

Esas actividades de capacitación se relacionan mucho a la importante noción aplicada en “Un Pueblo Un Producto”. En dicha campaña la prefectura de Oita le asigna un rol muy significativo a la capacitación. De una manera similar, la OPDP juega un importante rol en el desarrollo de recursos humanos a nivel provincial, con miras a facilitar las acciones de fomento productivo con identidad territorial. Este capítulo presenta esos dos eventos realizados por OPDP y el CET.

(I) TALLER DE DESARROLLO TERRITORIAL RURAL E IDENTIDAD CULTURAL PARA AGENTES MUNICIPALES VINCULADOS AL FOMENTO PRODUCTIVO

- Organizaron: la Oficina Provincial de Desarrollo Productivo (OPDP) de Chiloé, y el Centro de Educación y Tecnología (CET),
- Lugar de realización: dependencias del Centro de Educación y Tecnología CET – Chiloé.
- **Contexto del Taller:** Debemos reconocer la identidad cultural como un producto histórico, cambiante, sostenido por referentes y expresiones que se van modificando con el tiempo, mezclándose con influencias externas, o se encuentran en desuso por modificaciones vividas en el grupo portador. Los miembros de la comunidad regional que desarrollan actividades ligadas a la identidad cultural, con elementos de reflexión y de acción, deben conocer los aportes que puede hacer una estrategia de identidad cultural en el ámbito del desarrollo económico y humano de la región, y apoyar líneas claras de intervención para que planes y estrategias regionales incorporen esta dimensión armónicamente, y se genere a través de ella una mirada regional alimentada por los propios actores sociales, lo que se construye alrededor de una identidad cultural provincial compartida. El potencial que la identidad territorial confiere al desarrollo regional, permite suponer que se debe hacer el máximo esfuerzo para incorporar sistemáticamente este valor agregado que enriquece estrategias globales o locales de desarrollo.
- **El propósito del Taller:** A partir de las experiencias conocidas por los becarios de Japón y rescatando los elementos de identidad cultural como factor de competitividad para generar un Desarrollo Territorial en Chiloé, con el Taller se pretendió promover y generar conocimiento respecto de la identidad cultural local como eje central en cada comuna, en relación a potenciarlo de manera cotidiana en el fomento productivo. Por tanto, el taller se focalizó en la institucionalidad municipal dedicada al área productiva de cada comuna, para incorporar esta línea en los planes de trabajo, además de fortalecer las redes y lograr la priorización municipal en las iniciativas que ponen en valor la identidad cultural, como elemento del desarrollo. El taller se estructuró en dos módulos, uno teórico y el otro de trabajo práctico; hubo tres ponencias centrales y luego, reflexiones grupales y materialización de un proyecto concreto realizado a partir del Taller. Las ponencias fueron las siguientes:

1º Desarrollo Territorial e Identidad Cultural en Chiloé: su propósito fue acercar a los participantes hacia una mirada local del potencial que representa el territorio de Chiloé, en cuanto a elementos y contenidos de identidad local involucrados en las dinámicas económicas tradicionales que se desarrollan en la Provincia, y cómo este fuerte contenido identitario, se puede transformar en un elemento esencial de agregación de valor a la producción y economía local.

2º Identidad Local, una mirada a la realidad europea: se hizo referencia al escenario europeo en lo relativo a identidad cultural, desde la perspectiva de la globalización en la comunidad europea: cómo se establece la necesidad de desarrollar lo local dentro de un contexto global. Se presentaron también los alcances de las medidas adoptadas en Europa, para proteger y valorizar la producción local, contando con sellos que ratifiquen la calidad en cuanto a la identidad de un producto. Finalmente, se mostraron ejemplos de productos locales con identidad.

3º Visión estratégica de la Identidad Cultural en el Territorio: se dimensionó la importancia que tiene y que debería tener la identidad cultural para la institucionalidad pública, convirtiéndose en un eje del ordenamiento territorial, lo que permite armonizar y dar sentido a las estrategias de desarrollo económico de Chiloé. También se mostraron los ejes estratégicos en los cuales la Oficina Provincial de Desarrollo Productivo está trabajando y los que desea fortalecer en concordancia con las actividades económicas endógenas del territorio.



Tatiana Salas, Directora de la Oficina Provincial de Desarrollo Productivo de Chiloé

(2) SEGUNDO CURSO TERRITORIAL DEL PROYECTO JICA – SUBDERE

En el marco del proyecto JICA – SUBDERE, se realizó en noviembre de 2009, el 2º curso territorial en cada una de las tres provincias del Proyecto, Chiloé, Arauco y San Antonio. En el curso realizado en Chiloé los días 3 y 4 de noviembre, participaron funcionarios de las municipalidades de Ancud, Dalcahue, Castro, Puqueldón y Quellón.

El primer día del curso, se realizó la ruta de aprendizaje para conocer y analizar las tres experiencias que utilizan “identidad local” como valor agregado en los rubros agropecuario, turístico y de artesanía. Esas tres experiencias incluyen:

- **Puñihuil:** allí se mostró a un grupo de pescadores que trabajan el ecoturismo bajo el liderazgo de Luz María Oyarzo. La información detallada de esa comunidad se presentó en el artículo anterior (1-2).
- **Chonchi:** se trata de un pequeño emprendimiento familiar cuyo tema principal es la lana de oveja. La familia ha conseguido recursos con FOSIS e INDAP para mejorar su operación.
- **Centro Artesanal de Pufolil:** ésta es una iniciativa asociativa que se inicia con un grupo de mujeres que conservan el bosque y elaboran productos artesanales, principalmente de madera. El grupo recibe turistas, vende sus productos y ofrece servicios de cafetería. Las mujeres hacen turnos de tres horas diarias cada una.



Visita de campo (Puñihuil) en la ruta de aprendizaje (3 de noviembre 2009)

Las experiencias presentadas en la ruta de aprendizaje resultan muy parecidas a los casos presentados en el curso de entrenamiento en Japón que imparte la Universidad de Asia Pacífico Ritsumeikan (APU) -al que la directora de la OPDP y el director del CET asistieron- en el sentido de que los casos subrayan la importancia del desarrollo de capacidades de la comunidad productiva local.

Al día siguiente se desarrolló un intercambio de observaciones sobre estos tres casos de Chiloé, el que fue moderado por el director del CET.

Escena del curso territorial (4 de noviembre de 2009)



A la izquierda: Carola Alvarado, Encargada de fomento productivo, Municipalidad Puqueldón (ex becaria del curso APU – JICA 2009). Al centro: Carlos Venegas, Director del Centro de Educación y Tecnología, CET (Ex becario APU – JICA 2008). A la derecha: Tatiana Salas, Directora de la Oficina Provincial de Desarrollo Productivo (OPDP) de Chiloé (Ex becaria APU – JICA 2008)

Luego, se presentó el concepto de “Aldeas Patrimoniales”, y la información de la iniciativa “Laboratorio de Artesanía” liderada por Chiloé Emprende, cuyo objetivo es la mejora de la calidad de la artesanía.

(3) PRINCIPALES CONSIDERACIONES:

Tanto a través de la realización del Taller de Identidad como del 2º Curso Territorial del Proyecto JICA-SUBDERE, la OPDP desempeñó un rol muy importante, pues permitió:

- Ofrecer la oportunidad de capacitaciones a nivel provincial
- Facilitar el intercambio de información sobre buenas prácticas realizadas en la provincia, con el fin de que distintos actores territoriales puedan adaptar y adoptar dichas prácticas.
- Facilitar la utilización de la identidad territorial, coordinando a las distintas municipalidades de la provincia
- Facilitar el reconocimiento de la identidad de Chiloé y de los diversos lugares de la provincia
- Coordinar distintos instrumentos de fomento productivo, bajo el concepto de identidad cultural

El rol desempeñado por la OPDP es parecido al que desempeña la prefectura de Oita, Japón, en su campaña “Un Pueblo Un Producto”. Ello implica que la provincia (en el caso de Chile) y la prefectura (en el caso del Japón) pueden desempeñar un rol distinto, en relación tanto del gobierno central como del gobierno municipal, en la gestión pública para el desarrollo económico territorial. Así, los distintos niveles de gestión pueden complementarse, para generar sinergia. Esas gestiones coordinadas a distintos niveles pueden facilitar el desarrollo de productos y servicios con identidad territorial.

CAPÍTULO 2

Procesos de interés para el desarrollo de productos y servicios con identidad

2-1. Desarrollo de productos y servicios con identidad con la aplicación de la Mejora Continua (Kaizen)

Aunque mucha gente cree que Kaizen, Mejora Continua, es un método para el mejoramiento operativo, especialmente, para el mejoramiento de la eficiencia productiva, la Mejora Continua es aplicable en otros aspectos, como la calidad de gestión pública, el desarrollo de nuevos productos, etc. Porque, una de las posibles definiciones de Mejora Continua sería **“mejora de los resultados y procesos de gestión, a través de la aplicación continua de medidas identificadas por la observación de la realidad y/o medidas retroalimentadas por las lecciones aprendidas”**. En ese contexto, este capítulo presenta cómo aplicar la Mejora Continua para facilitar el desarrollo de productos y servicios con identidad, de manera que se retroalimenten los casos ya desarrollados en Chiloé, que han sido presentados en el primer capítulo de presente material.

Tomando en cuenta la definición del párrafo anterior, el primer paso para el desarrollo de productos y servicios, es observar la realidad. Por ejemplo, un funcionario de fomento productivo municipal, para iniciar el fomento del desarrollo de productos y servicios con identidad, necesitaría saber las siguientes cosas:

1. ¿Cuál es la identidad local de un determinado pueblo o comunidad?
2. ¿Cuál aspecto de la identidad local resulta importante para el mercado?
3. ¿Qué productos y servicios ya existentes de identidad comunal se venden bien?
4. ¿Por qué esos productos y servicios se venden bien?
5. ¿Cómo se pueden mejorar esos productos y servicios en la perspectiva de vender más?
6. ¿Hay alguna demanda del mercado que aún no haya sido satisfecha por los negocios locales?

Las seis preguntas mencionadas arriba son complementarias en el sentido de que para responder, por ejemplo, la pregunta (2), primero habría que estudiar la pregunta (3).

En el caso de los productos artesanales de lana de la isla Lemuy presentados en el artículo 1-1, los productores locales han ido reconociendo más el valor de la identidad, como un aspecto importante para facilitar el acceso al mercado. Al mismo tiempo, ellos han podido contar con capacitación enfocada a elaborar y mejorar sus productos, con miras al aumento de las ventas. En ese sentido, se puede decir que el desarrollo del fomento productivo de la municipalidad de Puqueldón, con los aportes de la ex becaria del curso de JICA, Carola Alvarado, es una aplicación de la Mejora Continua en el desarrollo de sus productos con identidad.

Por otra parte, respecto al caso de la Comunidad Puñihuil, presentado en el artículo 1-2, el liderazgo de la comunidad desarrollado por la becaria del curso de JICA de ese territorio, Luz María Oyarzo, se relaciona principalmente a esas seis preguntas mencionadas

arriba. Primero, la comunidad reconoce el valor de su identidad local y hace el esfuerzo de utilizarla para tener un negocio sustentable. Además, la comunidad estudia permanentemente cómo mejorar la calidad de su servicio en relación a atraer más a sus clientes, manteniendo una constante conversación y comunicación entre sus miembros. En ese contexto, este caso es también una aplicación de la Mejora Continua.

Es necesario mencionar que para analizar las seis preguntas mencionadas arriba lo más importante no es “estudiar” el mercado sino “observar” la realidad, ya que la Mejora Continua subraya la importancia de utilizar la sabiduría que las personas encargadas ya tienen, más que encargar un nuevo estudio a personas ajenas. Para facilitar este tipo de “observación de la realidad” con miras al desarrollo de productos y servicios con identidad, una de posibles medidas de interés es programar y realizar la ruta de aprendizaje en que se observan y analizan los distintos casos reales, como lo hizo, en el marco del 2º Curso Territorial en 2009, la Oficina Provincial de Desarrollo Productivo.

Para sistematizar las experiencias relacionadas a los procesos de desarrollo de productos y servicios con identidad, sería útil considerar los cuatro (4) principios de la Mejora Continua, es decir, (a) eliminación, (b) unificación, (c) reajuste, y (d) simplificación. A través de esos cuatro principios, se puede facilitar el desarrollo de productos y servicios con identidad, tal como se presenta en el siguiente cuadro¹. Lo importante no es simplemente aplicar esos cuatro principios, sino retroalimentar las lecciones generadas por la experiencia de la misma aplicación en los siguientes pasos de manera permanente, tomando en cuenta la implicancia de los distintos casos de “Un Pueblo Un Producto” presentados a los becarios chilenos en el curso de entrenamiento de JICA.

Aplicación de cuatro (4) principios de la Mejora Continua en la gestión del desarrollo de productos y servicios con identidad

4 principios	Definiciones	Ejemplos de la aplicación
Eliminación	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminar asuntos innecesarios para enfocar lo realmente importante 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocar el producto y el servicio que se vende bien, identificando la identidad local que tiene valor de mercado.
Unificación	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer distintas tareas en un solo proceso • Integrar distintas cosas en una 	<ul style="list-style-type: none"> • Combinar los distintos servicios de los operadores locales bajo la misma marca territorial, como es el caso de la Comunidad Puñihuil • Aprender a trabajar repostería y gastronomía y así crear un nuevo servicio que entregue ambos productos
Reajuste (Intercambio)	<ul style="list-style-type: none"> • Cambiar, si es necesario, el orden de los procesos • Cambiar, si es necesario, las metodologías, las materias, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vender el producto de Lemuy en otros lugares tales como Castro, Viña del Mar y Santiago. • Elaborar los productos con materia prima local, en vez de hacerlo con materia prima externa.
Simplificación	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir la variedad innecesaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar un mismo estándar de calidad en los distintos productos y servicios que comparten la misma marca territorial

¹ Respecto al desarrollo de productos con identidad, técnicamente las P7 (siete herramientas de planificación de nuevos productos), derivadas de la Calidad Total, son aplicables. Sin embargo, este material no presenta esas técnicas, ya que lo importante no sería aprender técnicas sofisticadas sino facilitar la aplicación y la réplica de conceptos y técnicas ya experimentadas en las prácticas.

2-2. Posibles metodologías de la gestión pública que faciliten el desarrollo de productos y servicios con identidad

El artículo anterior 2-1, demuestra que los tres casos de iniciativas que se están desarrollando en Chiloé, de productos y servicios con identidad, con los aportes de los ex becarios del curso de JICA, técnicamente, se relacionan con la Mejora Continua. En otras palabras, los procesos de Mejora Continua permitirían sistematizar metodologías de gestión pública del desarrollo de productos con identidad territorial.

En Japón existe un programa denominado “articulación entre agricultura, industria y comercio”, en que el sector público ofrece su asistencia a proyectos elaborados, al menos, por dos entidades privadas: una, que es el productor agropecuario y la otra, es la PyME (pequeña y mediana empresa) industrial o comercial. Por ejemplo, uno de proyectos aprobados es una hamburguesa con un sabor nuevo, elaborado por un ganadero de chanchos y un transformador de carne.



Este programa del sector público del Japón facilita el desarrollo de nuevos productos con identidad territorial, a través de la “unificación” (uno de los cuatro principios de la Mejora Continua) de los distintos negocios locales.

Así, tomando en cuenta la experiencia ya desarrollada tanto en Chiloé como en Japón, se puede considerar que las siguientes actividades de la gestión pública subnacional son clave para el desarrollo de productos y servicios con identidad territorial.

1. fortalecer la capacidad y la iniciativa de la comunidad productiva local
2. ordenar la información (i) sobre las ventajas y desventajas de los productos y servicios locales ya existentes y (ii) sobre los posibles recursos locales que se pueden utilizar (es decir, como se ha reiterado, conocer la realidad)
3. coordinar la articulación de los distintos negocios territoriales
4. desarrollar la marca territorial que puedan compartir los distintos productos y servicios locales
5. establecer el espacio donde se pueden intercambiar las distintas experiencias

Es importante mencionar que todas esas actividades deben implementarse de manera coordinada.

Por esta razón, el proyecto JICA – SUBDERE está desarrollando la comunidad de aprendizaje tanto en Chiloé como en San Antonio, con el fin de dar orientación y hacer seguimiento de dichas actividades de manera coordinada, con la participación de los diversos funcionarios subnacionales. A través de la comunidad de aprendizaje, se podrá facilitar entonces, la adaptación y la adopción de los diversos ejemplos y experiencias, de una municipalidad en otra.

ANEXO

DIAGNÓSTICO DEL SECTOR ARTESANÍA

Municipalidad de El Tabo (Provincia de San Antonio, Región de Valparaíso)

Aunque el estudio que se muestra a continuación, no corresponde a la práctica de Chiloé sino a la experiencia de los artesanos de El Tabo de la Región de Valparaíso, se ha considerado de utilidad presentarlo acá, porque a través de las preguntas de la encuesta, se proponen procesos posibles para la mejora del sector artesanía. También puede ayudar a los propios funcionarios de gobiernos subnacionales que están fomentando a ese sector, así como a las agrupaciones de artesanos de los diversos territorios.

1. ANTECEDENTES

Se ha aplicado la encuesta a los 21 productores artesanales de la comuna de El Tabo durante los meses de enero y febrero de 2010, para el diagnóstico del sector artesanía local. La encuesta aplicada contiene las siguientes preguntas.

1. años de experiencia y otros datos básicos del negocio
2. productos principales
3. lugar del local de venta
4. dificultad que el productor encuentra en su negocio, etc.

En cuanto a la pregunta (4), cada uno de los encuestados evaluó el nivel de dificultad, en cuatro grados: 4: muy difícil, 3: difícil, 2: algo difícil, y 1: fácil, en relación a cómo experimenta cada una de las áreas administrativas y operativas de la tabla presentada abajo².

Preguntas aplicadas a los productores artesanales (El Tabo)

		4	3	2	1
		Muy difícil	Difícil	Algo difícil	Fácil
Campo 1: Mercado	Dificultad para recopilar o entender la información de la demanda de los clientes				
	Requerimiento muy alto de los clientes en cuanto al precio del artículo				
	Requerimiento muy alto de los clientes en cuanto a la calidad del artículo				
	Competencia muy intensa con los competidores locales				
	Competencia muy intensa con los productos importados				
	Inestabilidad de la demanda del artículo principal por parte de los clientes				
	Falta de clientes que aprecien los productos que usted (produce y) vende				
	Inconvenientes de la ubicación del local de ventas				
Dificultad en el desarrollo de nuevos productos					

² Una encuesta parecida aplica también la Dirección de Fomento Productivo de la Municipalidad de Ancud para estudiar el sector productivo local.

Campo 2: Operación y Artículo	Dificultad en balancear la venta y elaboración de productos				
	Dificultad en la compra y adquisición de materias primas				
	Dificultad en las condiciones de pago a los proveedores				
	Dificultad en el manejo del inventario de artículos				
	Dificultad para atender adecuadamente al cliente en el sitio de venta				
	Dificultad para vender los artículos a un precio deseable				
	Dificultad para exponer de manera atractiva los artículos				
	Dificultad en planificar e implementar medidas de promoción para las ventas				
	Dificultad en los procesos de producción y transformación al agregar un artículo				
Campo 3: Administración	Falta de instalaciones operativas para la producción y la venta				
	Dificultad en la planificación y manejo de recursos financieros				
	Falta de capital de trabajo				
	Falta de capital de inversión				
Campo 4: Otros Elementos	Dificultad en la contabilidad				
	Influencia negativa de la recesión económica mundial				
	Dificultad con el sistema tributario (impuestos)				
	Dificultad con la autorización (formalización) del negocio				
	Falta de asistencia para el sector artesanía				
	Falta de la colaboración con los otros productores				

2. RESULTADOS IMPORTANTES DE LA ENCUESTA APLICADA

Según la encuesta aplicada, hay muchos productores locales de artesanía que no encuentran tan difícil los siguientes temas administrativos y operativos.

- a) atención al cliente (Promedio de la evaluación: 1,10) ³
- b) manejo de inventario de artículos (Promedio de la evaluación: 1,43)
- c) ubicación del local de ventas (Promedio de la evaluación: 1,62)
- d) recopilación de la información de la demanda de clientes (Promedio de la evaluación: 1,62)
- e) procesos de producción (Promedio de la evaluación: 1,67)

En cambio, ellos dicen que encuentran difícil los siguientes temas.

- f) falta de capital de inversión (Promedio de la evaluación: 3,24)
- g) falta de capital de trabajo (Promedio de la evaluación: 3,14)
- h) influencia negativa de la recesión económica mundial (Promedio de la evaluación: 3,10)
- i) falta de instalaciones operativas para la producción y ventas (Promedio de la evaluación: 2,90)
- j) falta de asistencia del sector público (Promedio de la evaluación: 2,86)
- k) competencia intensa con los productos importados (Promedio de la evaluación: 2,86)

³ Se evaluó por cada productor la dificultad de cada uno de los áreas operativos por los 4 grados; 4: muy difícil, 3: difícil, 2: algo difícil, y 1: fácil. En este sentido, el promedio 1,10 quiere decir que la mayoría de los encuestados marcaron en "1", o sea, "fácil".

En resumidas cuentas, según la encuesta aplicada, los productores locales creen que:

- a ellos les faltan recursos financieros e instalaciones operativas, y
- el entorno del negocio es negativo, aunque ellos no tienen problemas en su operación interna ni de ventas ni de producción.

¿Verdaderamente, la mayoría de los problemas son del entorno externo y no se relacionan a los asuntos internos operativos?

Entre los 21 encuestados, 15 negocios venden sus productos cerca de la playa y 6, los venden en la zona comercial. Cuando comparamos el resultado de la encuesta aplicada entre los dos grupos, se observa cierta diferencia en cuanto a las dificultades reconocidas. Eso nos indica que la ubicación del local de ventas puede tener una gran influencia para las condiciones operativas del negocio. Sin embargo, la mayoría de las respuestas señalan que ellos no tienen problemas en relación a la ubicación de sus locales de venta. Así, se puede observar que lo respondido en las encuestas tiene algo contradictorio. En este contexto, y de la misma manera, **podría pensarse que los productores tampoco reconocen sus problemas internos de administración y operación.**

Para programar el fomento del sector artesanía, es muy importante conocer los problemas que verdaderamente tiene el sector, tanto público como privado, puesto que el primer paso de la “Mejora Continua (Kaizen)” es conocer la realidad, para así, planificar las medidas de solución basadas en la realidad observada.

Según la encuesta aplicada, muchos respondieron que a ellos les falta capital de trabajo. Dicho técnicamente, cuando un negocio produce y vende sus productos de manera balanceada, no se produce falta de capital de trabajo. No obstante, el nivel de reconocimiento de la dificultad en balancear la venta y producción de los productos es significativamente diferente, en términos estadísticos, del nivel de reconocimiento de la dificultad que se produce cuando falta el capital de trabajo. Es algo contradictorio, y eso nos sugiere que posiblemente algunos productores no saben por qué se produce la falta de capital de trabajo y no tienen una idea clara en cuanto a qué medidas de mejora de su eficiencia operativa pueden implementar, para mitigar la falta de capital.

Tomando en cuenta que -como lo presenta el material- distintos actores tanto públicos como privados, fomentan el desarrollo de productos (y el servicios) nuevos a través de la utilización de recursos locales y/o identidad local, podemos hacer la comparación del resultado de la encuesta entre el grupo de productores que reconocen las dificultades para el desarrollo de nuevos productos y el otro grupo de productores, que no reconocen dichas dificultades.

Estadísticamente se observa que:

- los productores que reconocen las dificultades para el desarrollo de nuevos productos, también reconocen las dificultades en la promoción de las ventas, y
- ellos también experimentan dificultades en la colaboración con los otros productores.

Aunque no es significativo estadísticamente debido al número insuficiente de muestras, se observa que:

- los productores que reconocen las dificultades en el desarrollo de nuevos productos, también reconocen las dificultades en el manejo de inventario,
- ellos también tienen dificultades en recopilar información sobre la necesidad de clientes, y
- ellos también experimentan las dificultades en balancear la producción y la venta.

Estas observaciones nos indican lo siguiente:

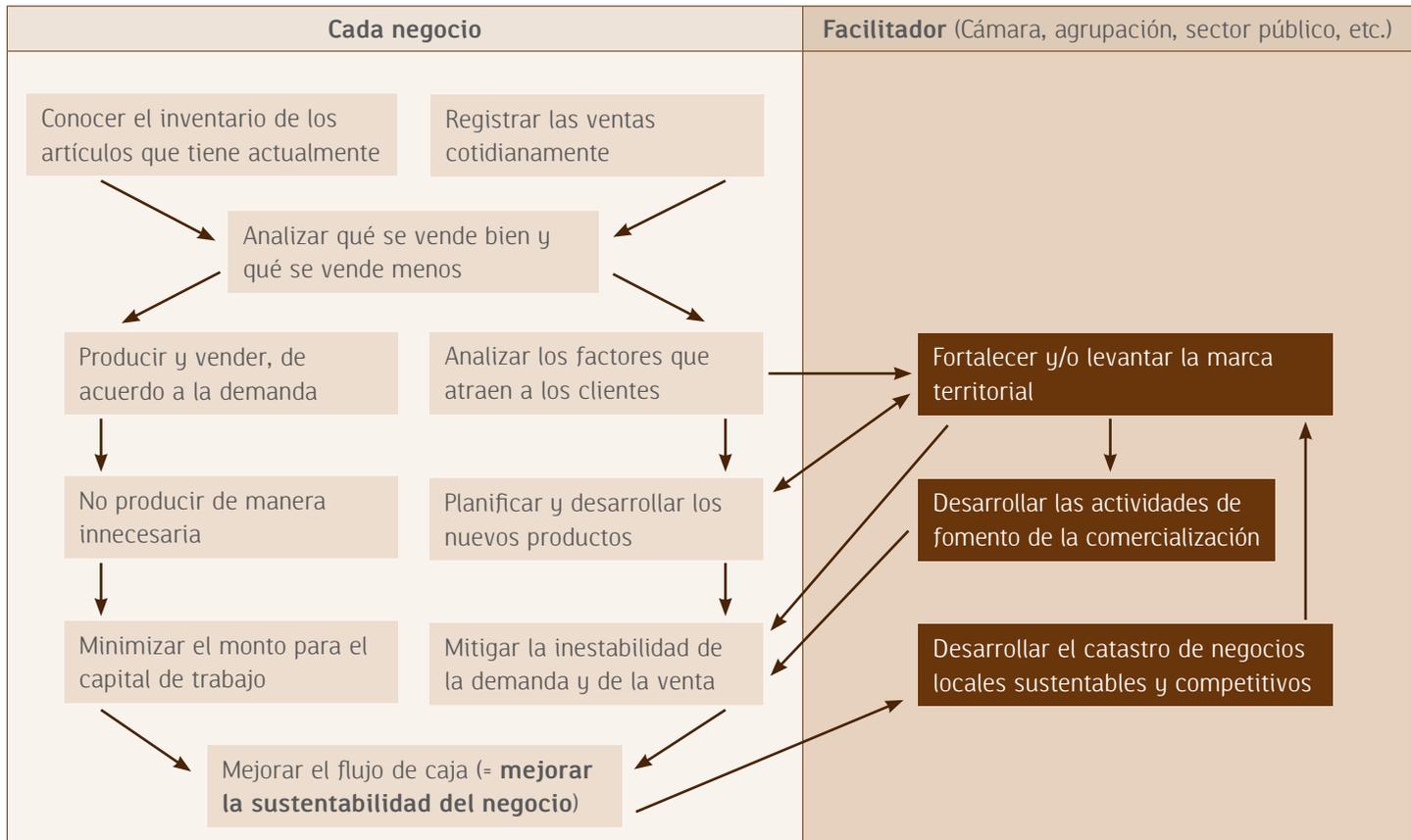
1. Los productores que reconocen la importancia de desarrollar nuevos productos, también reconocen la importancia de la colaboración con los otros productores, puesto que la “unificación” (uno de los 4 principios de la Mejora Continua) de las distintas experiencias puede facilitar el desarrollo de nuevos productos.
2. Sin embargo, ellos experimentan dificultades para desarrollar los productos, debido a la dificultad de recopilar y analizar la información sobre la necesidad y la demanda de los clientes. Posiblemente, esa dificultad provendría de la falta de sus observaciones sobre ‘qué productos (ya existentes) se venden bien’.
3. Si uno observa bien la demanda de los productos ya existentes, podrá manejar bien sus inventarios y balancear la producción y la venta. Además, podrá tener, más fácilmente, ideas, acerca de qué nuevo producto desarrollar.



Productos artesanales de la comuna de El Tabo

Dicho técnicamente, el nuevo producto, articulado con el fortalecimiento de la marca, puede mitigar la inestabilidad de las ventas y solucionar así, la falta de capital de trabajo, que muchos productores experimentan. En este sentido, **el resultado del diagnóstico sugiere, como primer paso, que cada productor observe qué producto se vende bien en su negocio, y aplique esa información tanto para la mejora de la eficiencia operativa como para el desarrollo de nuevos productos.** Y, este mismo resultado implica, tanto para representantes del sector privado como para funcionarios subnacionales encargados de fomento productivo, que la marca territorial articulada a los productos locales se puede fortalecer, conociendo y utilizando las ventajas ya existentes de los productos territoriales. Este resultado es muy interesante, tomando en cuenta que la campaña “Un Pueblo Un Producto” se desarrolló, en su etapa de levantamiento, a través de la identificación y la mejora de los productos ya existentes. Se presentan abajo, los procesos de mejora, de la siguiente manera:

POSIBLES PROCESOS PARA LA MEJORA DEL SECTOR ARTESANÍA



Es importante mencionar que los procesos presentados arriba son de aplicación de la Mejora Continua a nivel administrativo y operativo, en el sentido de que los procesos se desarrollan de acuerdo con la realidad de la operación. También es importante mencionar que la Oficina de Fomento Productivo de la Municipalidad de Puqueldón y la Agrupación de Ecoturismo Puñihuil, ambas de la Provincia de Chiloé, han desarrollado procesos parecidos a los presentados en este diagrama, como facilitadores, en el sentido de fomentar la comercialización a través de la mejora de la imagen local.

Este estudio tiene la posibilidad de mejorar su calidad, puesto que el número insuficiente de muestras no permite precisar algunos aspectos. Sin embargo, la información que se entrega, puede ser útil para los distintos actores, ya que el diagnóstico incluye un análisis de los asuntos operativos para identificar el tema clave puntual, con miras a la elaboración de la implementación de medidas eficientes.⁴

⁴ En Japón, distintos actores subnacionales, tanto públicos como privados, realizan diagnósticos parecidos que incluyen el análisis de los asuntos operativos de los negocios locales en cada uno de los distintos sectores prioritarios, con el fin de elaborar medidas precisas para el desarrollo económico territorial.



Proyecto “Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión de SUBDERE
y Gobiernos Subnacionales en el ámbito del Desarrollo
Económico Territorial de la República de Chile”

Marzo 2010