

GUIA METODOLOGICA DE DESARROLLO ECONOMICO TERRITORIAL

Primera Parte

Proposiciones para el proceso de
construcción y realización de una
Estrategia de Desarrollo Económico Territorial

Programa de Desarrollo Económico Territorial

Chile **Emprende**



GOBIERNO DE CHILE
Chile Emprende

Guía Metodológica de Desarrollo Territorial Programa de Desarrollo Económico Territorial Chile Emprende Santiago de Chile, Agosto de 2005

Carlos Calderón Azócar
Dirección Editorial.

Gerardo Zúñiga Navarro y Sandra Herrera Astaburuaga
Recopilación y sistematización de información, y redacción preliminar.

Ricardo Romo Parra
Supervisión general, y corrección de borradores.

Claudia Lanzarotti Melnick
Revisión de contenidos y textos.

Paulina Veloso Henríquez y Ximena Riquelme Lillo
Diseño gráfico.

Carlos Winckler Teuber
Versión multimedia.

Gema Molina Castillo, Paula González Frías y Ximena Riquelme Lillo
Revisión de versión final.

Índice

PRESENTACIÓN.....	3
INTRODUCCIÓN	5
PROPOSICIONES PARA EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN Y REALIZACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL	8
LOS COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL	9
LAS FASES DEL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN Y REALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL	15
1 Fase Preparatoria	19
1.1 Grupo impulsor inicial	21
1.2 Instalación de soporte técnico.....	22
1.3 Identificación del territorio a dinamizar o intervenir	23
1.4 Evaluación de las condiciones pre existentes	27
1.5 Hipótesis concordada acerca de áreas estratégicas o de oportunidad.....	31
1.6 Identificación de actores estratégicos (privados y públicos)	38
1.7 Acuerdo inicial para lanzar el proceso	45
1.8 Preparación de propuesta inicial y convocatoria	46
1.9 Convocatoria a Instancia de Trabajo Público-Privada.....	47
2 Fase de instalación y lanzamiento del Consejo de Desarrollo Territorial	49
2.1 Momento constituyente del Consejo Público-Privado de Desarrollo Territorial.....	52
2.2 Primera aproximación conjunta al territorio	54
2.3 Definición de la apuesta inicial compartida de trabajo.....	56
2.4 Definición y realización de las primeras iniciativas.....	59
2.5 Primer Plan de Trabajo (preparatorio) e Institucionalidad Básica inicial	61
2.6 Instalación del órgano de gestión	63
2.7 Instalación de los primeros órganos auxiliares.....	65
2.8 Formalización y solemnización de los acuerdos	67
2.9 Sobre los diferentes planos de la participación en los Consejos de Desarrollo	69

3	Fase de Formulación del Plan de Desarrollo Económico Territorial.....	72
3.1	Identificación de Oportunidades.....	74
3.2	Examen de las Oportunidades.....	84
3.3	Diagnóstico del Capital Territorial	87
3.3.1	La competitividad empresarial y laboral	89
3.3.2	El capital social.....	93
3.3.3	El capital institucional.....	95
3.3.4	El capital físico (material y virtual) y el acondicionamiento del territorio	97
3.3.5	La identidad y cultura.....	99
3.4	Determinación de brechas de Capital Territorial	101
3.5	Evaluación de Oportunidades	103
3.5.1	Evaluación de elegibilidad	104
3.5.2	Evaluación de la calidad	107
3.6	Selección de oportunidades.....	108
3.7	Determinación de objetivos y metas de Resultados.....	114
3.8	Determinación de objetivos y metas de desarrollo del Capital Territorial	117
3.9	Construcción de Líneas de Base	120
3.9.1	Construcción de Línea de Base de Resultados	121
3.9.2	Construcción de Línea de Base de Capital Territorial	123
3.10	Definición de Iniciativas y Aportes para su realización	124
3.11	Solemnización de acuerdos y Plan de Desarrollo Económico Territorial.....	129
4	Fase de Realización del Plan de Desarrollo Económico Territorial	132
4.1	La Puesta en Marcha del Plan de Desarrollo Territorial	134
4.1.1	Los Planes Operativos Anuales	134
4.1.2	Los ajustes institucionales y de gestión	136
4.2	La ejecución del Plan Operativo Anual	142
4.3	El seguimiento y evaluación.....	143
4.3.1	Dimensiones del seguimiento y la evaluación.....	144
4.3.2	Instrumentos para el seguimiento y la evaluación.....	148
4.3.3	El análisis de la información y los productos del sistema.....	149
4.4	Detenerse a mirar, y cambiar para avanzar	151
4.4.1	El surgimiento de nuevas condiciones	151
4.4.2	La revisión periódica.....	154

Presentación

La presente **Guía Metodológica de Desarrollo Económico Territorial** aspira a sintetizar aprendizajes y propuestas metodológicas, que puedan contribuir a la realización de procesos de desarrollo económico territorial en el Chile de inicios del Siglo XXI.

Se basa en experiencias impulsadas desde el Programa de Desarrollo Económico Territorial *Emprende-Chile* en 10 territorios de 8 regiones del país desde el año 2000, y pretende incorporar en sus propuestas aprendizajes relevantes surgidos de esas y otras experiencias que se encuentran en desarrollo en Chile y otros países.

Considera los contenidos debatidos en el Seminario Internacional de Desarrollo Territorial realizado en diciembre de 2004 en Hualpén, Concepción; e incluye creaciones inspiradas en una lectura crítica de experiencias propias y de terceros, en reflexiones compartidas respecto de los desafíos por asumir, así como en sugerencias provocativas surgidas de conversaciones y debates con múltiples personas.

Finalmente, se han incluido adaptaciones derivadas de la definición y puesta en marcha por parte del Gobierno del Presidente Lagos del nuevo Programa de Desarrollo Territorial *Chile-Emprende* que, basado en el anterior *Emprende-Chile*, adquiere carácter nacional y se proyecta como expresión de política pública en la materia.

*

En la formulación de esta guía concurrió el trabajo de numerosas personas.

La recopilación y sistematización de la información, así como la redacción de la versión preliminar estuvo a cargo de Gerardo Zúñiga en el marco de una consultoría convocada con dicho propósito, la que se desarrolló sobre la base de los términos de referencia, documentos del Programa, visitas y entrevistas en terreno a actores y gestores de desarrollo territorial, así como de discusiones con la Secretaría Ejecutiva del Programa. Para ello contó con la colaboración de Sandra Herrera en su formulación, de Paulina Veloso en el diseño gráfico, y de Carlos Winckler en su versión multimedia.

Mario Ossandón (Director Ejecutivo de FOSIS), Patricio Fernández (Gerente General de SERCOTEC), Ricardo Halabí (Director Nacional de INDAP), y Jossie Escárte (Directora Nacional de SENCE), aportaron sugerencias y recomendaciones que han permitido perfeccionar los contenidos de la Guía.

Francisco Aguirre (AGRARIA), Maritza Andrade (FOSIS), Liber von Hemelrick (SUR Profesionales), Jaime Román (SUBDERE) y Ana María Silva (GORE de Santiago), estudiaron la primera versión y realizaron observaciones y sugerencias que han permitido mejorarla sustantivamente.

Entre los contenidos surgidos en el Seminario Internacional de Desarrollo Territorial que se han considerado para el perfeccionamiento de esta guía, se pueden destacar los tomados de la participación de Yasna Provoste (Ministra de Planificación), Jaime Tohá (Intendente Regional del Bio-Bio), Ricardo Celis (Intendente Regional de La Araucanía), Julio Ruiz (Jefe Desarrollo Regional, SUBDERE), Gianfranco Viesti (Universidad de Bari, Italia), Guillermo Echenique (Consejero Bidasoa-activa), Antonio González (Presidente Red Española de Desarrollo Rural), Juan Bertero (Rafaela, Argentina), Renato Caporali (SEBRAE, Brasil), Francisco Alburquerque (Experto Internacional), Juan Venegas (Microempresario, Presidente Araucanía Andina), Mario Salgado (Microempresario, Presidente Cámara de Turismo de Chanco), Misael Cuevas (Red Apícola Región del Bio-Bio), y Joc Sánchez (Microempresario, Red de Muebles Finos MOBIDECO de Santiago).

La supervisión de la consultoría estuvo a cargo de Ricardo Romo, así como la corrección de los sucesivos borradores. Claudia Lanzarotti llevó la contraparte técnica de su desarrollo, aportando también revisión de contenidos. Entre ambos realizaron valiosas observaciones y laboriosas revisiones y correcciones a los informes de los consultores, y participaron en la incorporación de observaciones y sugerencias a las versiones preliminares recibidas de diferentes fuentes.

Gema Molina, Paula González y Ximena Riquelme revisaron la versión final, liberándola de múltiples errores de ortografía y sintaxis que se escapaban a los autores.

La responsabilidad de la presente guía es de Carlos Calderón (actual Secretario del Directorio de *Chile Emprende*), quien formuló los términos de referencia y, a partir de la propuesta preliminar del consultor, preparó las distintas versiones que fueron objeto de un amplio y fructífero proceso de consulta entre diversos actores públicos y privados, condujo las discusiones en sus distintas fases, y redactó la versión que en definitiva ahora se publica.

*

La presente ***Guía Metodológica de Desarrollo Económico Territorial*** se pone a disposición de los interesados e interesadas en formato de texto (PDF), impreso y multimedia; con la esperanza de que pueda ser de utilidad para los procesos de *desarrollo económico territorial* de los que participan, en particular de aquellos impulsados en el marco del nuevo Programa de Desarrollo Económico Territorial *Chile-Emprende*.

Carlos Calderón Azócar

28 de julio de 2005

Introducción

La presente guía tiene por objeto compartir con los agentes públicos y privados que estén interesados en promover **procesos** colaborativos de desarrollo territorial, **criterios** que contribuyan a la captura de oportunidades económicas sobre la base de un mejor aprovechamiento del capital del territorio y de sus actores.

En su elaboración, aspira a recoger las experiencias, aprendizajes y creaciones surgidas del Programa Emprende Chile en tanto promotor de procesos de desarrollo territorial en distintas regiones de Chile, de otras iniciativas similares en Chile y otros países, así como de las definiciones asociadas a la puesta en marcha del nuevo Programa de Desarrollo Territorial *Chile Emprende*.

Se trata de **una guía de proposiciones** para la acción. Aspira a aportar, a quienes se involucran en procesos de desarrollo territorial, criterios, aprendizajes, puntos de vista, sugerencias y propuestas que contribuyan al perfeccionamiento de sus propias prácticas, por la vía de aprovechar algunos aprendizajes ya acumulados.

Requiere por tanto, que quienes hagan uso de ella, consideren críticamente sus contenidos, tomándolos en cuenta, adaptándolos o desechándolos según sea pertinente a cada realidad o circunstancia en que contemplen aplicarlos. En materia de desarrollo territorial no existen caminos pre-establecidos por lo que siempre será posible, y muchas veces conveniente, emprender nuevos recorridos y abrir nuevos senderos, ya que la aventura que se inicia y la diversidad con que se realiza, son parte de su riqueza.

En consecuencia **no es un manual** de operaciones a aplicar. Pretende compartir aprendizajes desde la práctica reflexionada a la cultura del *conocimiento*, para que ello contribuya a superar la degradada lógica del *procedi-miento*.

Tampoco es un instrumento utilizable conforme a instrucciones. Ni siquiera es una *caja de herramientas* cuyas recomendaciones pueden ser tomadas como *fórmulas* o *recetas* de desarrollo económico territorial.

En ningún caso puede servir para ahorrarse el observar, pensar, criticar, innovar o crear; el construir sueños, voluntades y acuerdos colectivos, comprometerse o implicarse en su realización; todo ello en el contexto de cada realidad singular.

*

Esta guía ha sido dividida en dos partes. La **Primera Parte** describe las fases del proceso de construcción y realización de una estrategia de desarrollo económico territorial como la sugerida. Esta Primera Parte está organizada en **secciones** o capítulos, cada una de los cuales correspondiente a una **fase** del proceso propuesto de construcción y realización la estrategia.

Como toda **estrategia**, se trata de dinámicas complejas, procesuales, singulares, y que maduran sólo en el largo o mediano plazo. Si bien los procesos pueden perfeccionarse y acelerarse, cada *fase* supone contar con lo esencial de la etapa anterior, sea ello fruto de recorridos realizados con mucho esfuerzo o dificultad, o como expresión de condiciones o capacidades pre-existentes con que se contaba como resultado de otros procesos.

La dinámica secuencial es análoga a lo que ocurre en la educación formal en que, si bien siempre se puede innovar y mejorar acelerando los procesos de aprendizaje dentro de ciertos límites, no es posible realizar adecuadamente un *ciclo* educativo, si no se cuenta con “la base” adecuada que proviene de los ciclos anteriores. Dicha *base* puede ser o no resultado de procesos formales anteriores de aprendizaje, pero es prácticamente imprescindible contar con ella a riesgo que, más temprano que tarde, fracase globalmente el proceso educativo.

Como todo proceso humano, es perfectamente posible “saltarse” fases o etapas, y muchas actividades, siempre y cuando los actores y procesos implicados hayan madurado, fruto de su propio recorrido, acelerado o calmo.

Así como la educación *mínima* en el Chile de inicios del Siglo XXI toma al menos 12 años entre enseñanza *básica* y *media* obligatorias --y ello no constituye señal de “ineficiencia” del proceso de enseñanza-aprendizaje para nadie ni en ninguna parte--; el proceso de construcción concertada de una estrategia de desarrollo territorial en una zona, puede tomar naturalmente uno o dos años, y de realización de la misma cinco o diez.

Intentarlo en mucho menos, además de ingenuo, puede ser altamente atentatorio contra los mismos procesos que se diga interesen impulsar.

*

La **primera sección** corresponde a la **fase de preparación**, y se refiere a las tareas de instalación de una alianza público-privada que se constituya en el núcleo impulsor del proceso. Este núcleo impulsor es el que identifica las bases para una estrategia compartida a partir de una primera lectura del territorio y de sus potencialidades y oportunidades de desarrollo. Prefigura el territorio que interesa dinamizar, las áreas de desarrollo y los actores potencialmente relevantes, para luego hacer una convocatoria amplia conducente a compartir una visión común de desarrollo y concordar una estrategia conducente a su realización.

La **segunda sección** corresponde a la **fase de instalación y lanzamiento** de una *instancia de cooperación público-privada*. Es en el marco de este espacio de concertación, que los actores públicos y privados concernidos podrán concordar las apuestas estratégicas en las que enmarcarán sus esfuerzos, definir las primeras iniciativas en las que estarán dispuestos a comprometerse, acordar una estructura orgánica para funcionar, y elaborar un plan de trabajo para desarrollar las actividades que se plantean.

La **tercera sección** corresponde a la **construcción colectiva de un plan de desarrollo económico para el territorio**. Involucra las tareas de identificación, análisis y selección de oportunidades económicas, especialmente de negocios y empleo, evaluándolas en función de las capacidades y condiciones de los actores y del territorio para su aprovechamiento. La priorización de oportunidades de negocio y empleo y la identificación de brechas por superar para capturarlas, permite en esta etapa definir un conjunto de objetivos, tareas, plazos y resultados esperados, que pueden ser estructurados en un plan de desarrollo de mediano plazo.

La **cuarta y última sección** corresponden a las **tareas de realización del plan de desarrollo**, que incluye la ejecución y adaptación de las acciones e inversiones acordadas para el logro de los objetivos propuestos, así como de la generación de nuevas apuestas e iniciativas. A esta fase corresponden también las tareas de seguimiento, evaluación y sistematización de aprendizajes; así como las de actualización y revisión, periódica o ante situaciones especiales; de los acuerdos, apuestas e incluso objetivos y visiones de desarrollo que se tenían por claros y compartidos.

atención

Como se puede desprender de esta secuencia, no se siguen las estrategias tradicionales de intervención ni las metodologías convencionales de planificación. Primero, se releva la voluntad de transformación con sentido de futuro, luego la creación de los espacios de encuentro para que los diferentes actores que pueden tener interés cooperen entre sí en función de propósitos comunes, a continuación de lo cual se propone una metodología orientada a que sean ellos y ellas quiénes protagonicen los procesos de construcción y realización de los procesos, en este caso, de desarrollo económico territorial.

Esta propuesta metodológica no se inicia con el diagnóstico, sino con la visión; no parte desde los problemas comunes sino hacia las oportunidades compartidas; no busca soluciones sino que se interroga por los desafíos a superar; no se basa en capacidades y recursos externos sino en los propios; no aspira a claridad de las decisiones sino a la calidad de los acuerdos.

La **Segunda Parte** de la Guía, titulada “**Algunas Herramientas y Técnicas**”, desarrolla y pone a disposición diversos instrumentos, herramientas, pautas de trabajo, facsímiles o ejemplos que pueden colaborar en la construcción e implementación de la estrategia propuesta o de parte de ella; las que pueden contribuir a ahorrar tiempos de diseño o aprendizaje, y ser adaptadas en todo, o en parte a cada realidad o circunstancia singular.

En la mayor parte de los apartados de la Primera Parte de la Guía se hacen llamados (en recuadro), que hacen referencia e invitan a revisar estos instrumentos, los que se identifican con números para facilitar su ubicación.

Proposiciones para el Proceso de Construcción y Realización de una Estrategia de Desarrollo Económico Territorial

Los Componentes de la Estrategia de Desarrollo Económico Territorial

Las componentes centrales de la estrategia sugerida, y que se grafican en el esquema de la página siguiente, son:

- ✓ El territorio y sus actores como base y punto de partida. Se considera al territorio y a los agentes y actores que lo construyen cotidianamente, como un recurso esencial de desarrollo.

Se estima que es sobre la base de dicho capital que resulta posible capturar y aprovechar para sí oportunidades económicas, y que ello derive en procesos sostenibles.

Concebido de este modo, el territorio en caso alguno se reduce a ser un simple contenedor de inversiones; ni sus habitantes, ciudadanos, empresas y organizaciones, meros sujetos de políticas.

- ✓ La apuesta por las oportunidades económicas, especialmente de negocios, susceptibles de ser capturadas por las empresas *del* territorio, en particular por sus micro y pequeñas empresas; así como por sus trabajadores y trabajadoras dependientes y por cuenta propia.

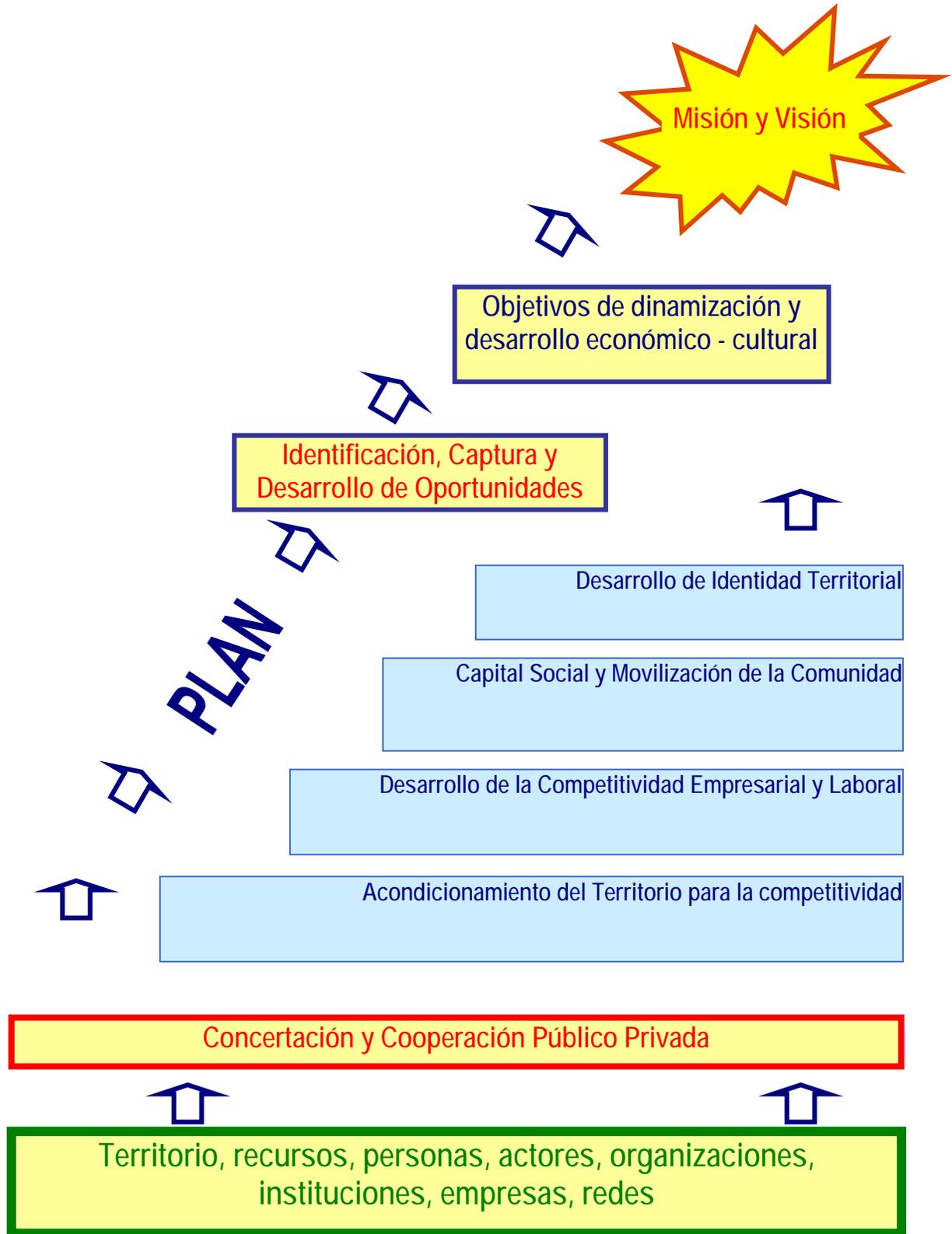
El enfoque se aleja definitivamente de la preocupación por las carencias, para ocuparse del desarrollo de oportunidades derivadas de demandas efectivas a partir del capital territorial pre-existente y susceptible de incrementar.

Más que la *priorización* de las carencias para demandar *asistencia* externa, se busca la estructuración de ofertas distintivas para capturar demandas por bienes y servicios.

- ✓ La orientación a resultados a nivel de efectos e impactos favorables en las personas, el tejido económico-social, y el territorio propiamente tal, susceptibles de ser alcanzados como resultado de visiones y opciones comunes, y de acciones y compromisos compartidos.

Se busca que las energías de los actores públicos y privados se centren más bien en la captura local de oportunidades para la dinamización económica y cultural del Territorio; que en la estructuración de la *oferta de colocación* de instrumentos por parte del Sector Público y de *asistencia* por parte del Sector Privado y Social.

Componentes de la Estrategia de Desarrollo Territorial Propuesta y sus Relaciones



Se apuesta a que dicha *dinamización* contribuya a la competitividad del territorio, ello al incremento de las ventas de sus empresas, especialmente de las micro y pequeñas empresas (MIPE); y que esto se exprese en mejoramientos en el empleo de su población activa, incidiendo de este modo en el ingreso de sus habitantes y en la integración de sus *ciudadanos y ruralianos*.

atención

Aún cuando la estrategia propuesta no asume directamente como un resultado el aumento de los empleos y mejoramiento de su calidad, el incremento de la competitividad del territorio y de sus empresas y, en consecuencia, el aprovechamiento de oportunidades, sí puede tener efectos positivos a este nivel:

Porque es razonablemente esperable, aunque no un resultado inequívoco, que la dinamización económica y cultural de un territorio incida en el desarrollo de su competitividad y, con ello, con la de sus empresas locales, en particular de sus micro y pequeñas empresas (MIPE).

Ello debiera expresarse, en una primera fase, en el incremento de las ventas de estas empresas. Posteriormente, en la demanda por extensión del número de jornadas o de la temporada de empleo.

Más adelante podría derivar en la demanda por nuevos puestos de trabajo: si a mediano plazo cada MIPE contratase sólo a un trabajador adicional, se acabaría con el desempleo.

Porque, adicionalmente, la identificación y aprovechamiento de nuevos nichos de oportunidades, en especial aquellos relacionados con demandas emergentes, puede llevar también a una dinamización del trabajo independiente.

Ello puede tener efectos favorables en el empleo, sea por la vía de la generación de auto-empleo, de su empresarización, o del surgimiento de nuevos emprendimientos.

Porque el desarrollo de actividades económicas en temporada de bajo empleo, como iniciativas regulares de contra-temporada, puede llevar a la generación de empleos y trabajos, por ejemplo, a través del turismo de invierno, las actividades de forestación o de recuperación patrimonial, o la preparación de insumos que se ocupan o de productos que se comercializan en temporada "alta".

- ✓ La generación o ampliación de espacios de cooperación para el desarrollo entre los Sectores Público y Privado vinculados con las dinámicas económicas, sociales y culturales del Territorio.

A través de ello se hace posible construir visiones compartidas y un proyecto común de desarrollo, concordar objetivos y metas para su realización, emprender en forma conjunta o complementaria iniciativas para ir las alcanzando y asumir compromisos para su realización.

En general, se trata de contar con ambientes institucionales favorables a la realización de procesos compartidos de desarrollo, ya que ello es condición esencial para que éstos alcancen eficacia y sostenibilidad.

- ✓ La construcción y realización participativa de Planes de Desarrollo Territorial, que expresen lo esencial de los acuerdos alcanzados entre los actores que cooperan, estableciendo una suerte de carta de navegación compartida, y solemnizando los compromisos que los honran y vinculan.

Dichos *planes*, según su nivel de desarrollo, pueden nacer como simples **acuerdos específicos** en torno al aprovechamiento de oportunidades, evolucionar hacia **pactos territoriales** en función de un propósito determinado y, en fases más avanzadas, constituirse en **planes estratégicos** de desarrollo del Territorio (¹).

¹ En esta materia, la presente *guía* está orientada a la construcción y realización de *Planes Estratégicos de Desarrollo Económico Territorial*.

atención

Dado este carácter de acuerdos voluntarios entre actores diversos, para que tengan vigencia o imperio, estos “planes” no son susceptibles de “formulación” ni “ejecución”, ya que se corresponden con procesos de *construcción y realización colectivos*, entre quienes concurren a partir de la diversidad de caracteres, condiciones e intereses que representan, por lo que son esencialmente transaccionales.

Es por ello que, desde el punto de vista metodológico, las dinámicas de construcción de planes concertados de desarrollo no se realizan sobre la base del instrumental ni de la denominada “planificación estratégica” ni la del “marco lógico”; ya que en las realidades y procesos territoriales no se verifica el principio de la unidad de intereses o, al menos, de la unidad o hegemonía del “mando”, dado que no hay supeditación jerárquica entre todos los actores: ni para definir el rumbo a seguir, ni para que se mantenga conforme se ha definido.

En estos procesos es la calidad de los acuerdos y no la rigurosidad de la técnica planificatoria lo que hace la diferencia. Y su complejidad y riqueza radica en que dichos acuerdos se establecen entre actores múltiples que, a partir y a pesar de sus intereses diversos, logran concertarse en torno a propósitos comunes a partir de oportunidades compartidas. En este sentido, en vez de planificación estratégica podría hablarse de navegación estratégica.

Una vez que dichos acuerdos están establecidos, toda la moderna tecnología de planificación también puede contribuir a una más eficaz programación del quehacer.

- ✓ La realización de inversiones supra económicas que permitan ampliar el capital territorial y, con ello, ir superando las brechas existentes que limitan la captura y desarrollo de oportunidades. Entre ellas, junto con el desarrollo de espacios institucionales de cooperación para el desarrollo ya indicado, se destaca la necesidad de invertir en el desarrollo de:
 - W La competitividad empresarial y laboral de los agentes económicos y productivos del Territorio, incluidas las dimensiones de su capital humano, así como las capacidades de gestión empresarial y las competencias laborales.
 - W El capital social, que facilite el desarrollo de relaciones de confianza y de cooperación; así como en la capacidad de movilización de la comunidad territorial en torno a desafíos comunes.

- W** El capital institucional, que se exprese en un contexto de instituciones y relaciones territoriales, tanto públicas como privadas, que facilite la cooperación entre sus actores en torno a oportunidades y objetivos comunes y, a través de ello, desarrolle su potencial de competitividad.

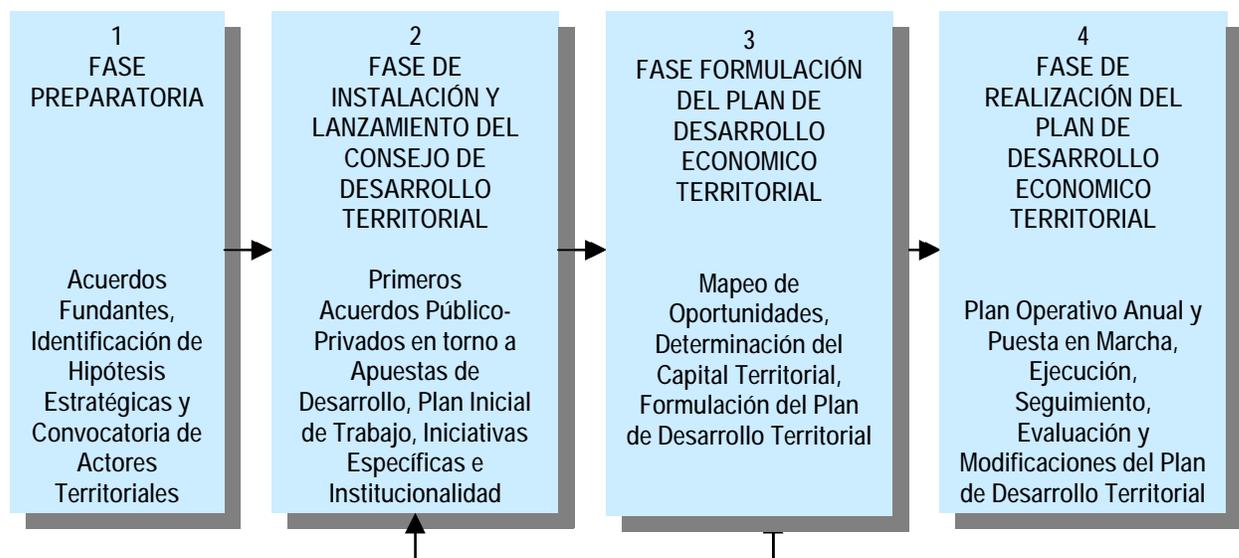
- W** Acondicionamiento territorial, incluidas las inversiones en capital físico, material o virtual, que genera condiciones crecientemente favorables para la captura de oportunidades y al desarrollo de la competitividad.

- W** La identidad y cultura territorial, que facilite la valoración del patrimonio y capital propio, y su incorporación como un valor agregado de calidad que distingue al Territorio, así como a su oferta de bienes y servicios.

Las Fases del Proceso de Construcción y Realización de la Estrategia de Desarrollo Económico Territorial

Por su parte, las **principales fases** de la estrategia de construcción y realización de planes de desarrollo territorial que incorporen los componentes señalados precedentemente, se corresponden con las 4 secciones en que se encuentra estructurada esta parte de la guía.

FASES DEL PROCESO



A continuación se presenta una breve descripción de cada fase y de sus fundamentos:

- ✓ Fase preparatoria: los territorios son construcciones sociales y no realidades dadas, y los procesos de desarrollo son fruto de acciones con sentidos colectivos y no meras dinámicas espontáneas.

Es por ello que para impulsar procesos de *desarrollo económico territorial* se requiere alcanzar una cierta **condición de actores**: la mínima necesaria para que existan nociones compartidas respecto de cuál es el *territorio* común de referencia (actual o potencial), así como, respecto de cuáles pueden ser algunas de las potencialidades y oportunidades en las que basar su desarrollo, y de quiénes pueden encarnar la dinamización de dichos procesos.

Cuando esta *condición de actores del territorio* no existe, porque no se han dado los procesos acumulativos o especiales anteriores, o cuando está presente sólo en una masa *sub-crítica* de ellos o sólo en agentes externos; se requiere trabajarla, construirla y desarrollarla *antes* de intentar fases más avanzadas.

Para ello es que se propone la constitución de un **núcleo impulsor** que tome a su cargo la construcción de las condiciones básicas requeridas y aporte insumos que la faciliten.

- ✓ Instalación y lanzamiento de una *instancia de cooperación público-privada*: los procesos de desarrollo, para ser tales, son resultantes de la confluencia de múltiples actores que libremente se concertan en torno a propósitos comunes. De lo contrario nacen abortados, o derivan en dinámicas excluyentes.

Los procesos de desarrollo económico requieren, y con mayor razón en la era de la globalización, de la concurrencia cooperativa de los agentes económicos (empresariales, laborales, comerciales, culturales, otros), con la institucionalidad pública (municipal, regional, sectorial) que puede *facilitar* condiciones ⁽²⁾.

Dada la fuerte tradición chilena de sectorialismo centralista, sumada a desconfianzas acumuladas y recíprocas entre los sectores público y privado y al interior de ellos, en esta *guía* se insiste en la importancia de contar con espacios (instancias, mecanismos) regulares de concertación, cooperación y gestión de carácter mixto (público-privado).

Cuando estos *espacios* no existen o se encuentran muy poco desarrollados, se requiere trabajarlos, a fin de que los actores públicos y privados implicados puedan debatir y tomar acuerdos preliminares relativos a la búsqueda de sus propios caminos de desarrollo, así como comprometer energías y recursos para explorarlos hasta seleccionar las alternativas que estimen más adecuadas.

- ✓ Construcción colectiva de un plan de desarrollo del territorio: un “plan de desarrollo” seguramente nacerá muerto si es formulado por expertos “para” los interesados o para quien tenga la autoridad o poder de tomar decisiones de asignación de recursos; si se reduce a la coordinación eficiente entre instituciones públicas o privadas con finalidad social, para brindar un mejor “servicio” a la población; o si sólo se estructura como conjunto de demandas, por ordenadas que sean, para suplir carencias o satisfacer necesidades.

Un plan de desarrollo territorial se construye a partir del capital del territorio y sus actores, pero de cara a oportunidades concretas susceptibles de ser capturadas y desarrolladas por ellos.

Ello supone, por parte de los implicados, desde la identificación de las mismas, su evaluación y selección conforme a sus capacidades y condiciones de aprovecharlas; hacerse cargo de las brechas de capital territorial existentes para poder capturarlas y desarrollarlas.

² Los primeros sin los segundos difícilmente podrán *cooperar para mejor competir* debido a las limitaciones de algunos para *integrar*, a las dificultades de otros para *acceder*, y a los problemas de ambos para proyectarse de un modo sostenible. Los segundos sin los primeros podrán generar todas las condiciones favorables que sea del caso, pero se reducirán a la función de *pro-motor* sin que los *motores* del desarrollo económico se pongan en marcha.

Sobre esa base, y sin renunciar a una visión de largo plazo, es posible concordar un plan en torno a objetivos y metas alcanzables, que contemple iniciativas y emprendimientos realizables a partir de los actores en cooperación (sean realizados por sí mismos, o en alianza con terceros), y asumir compromisos para llevarlos a cabo, así como formas de seguimiento y control de su cumplimiento.

- ✓ Realización del plan de desarrollo económico: el plan, en cuanto conjunto de acuerdos vinculantes entre actores en cooperación, no se “ejecuta” en el sentido clásico, sino que constituye una suerte de “realización” colectiva.

Es así que los acuerdos y rumbos delineados están en permanente y dinámica revisión a la luz de los avances y dificultades surgidas, de las oportunidades emergentes o de otras que no fueron seleccionadas previamente, pero respecto de las cuales surgen nuevas potencialidades de aprovecharlas; de las nuevas condiciones de actores generadas al calor de pequeños resultados que empiezan a lograrse y que desarrollan nuevas confianzas, o de nuevas alianzas y redes que ellos han ido estableciendo y que les permiten asumir desafíos que poco tiempo antes no estaban en condiciones siquiera de plantearse.

Para esta fase, se incluyen propuestas orientadas a un mejor aprovechamiento de la riqueza de su naturaleza esencialmente dinámica y flexible; buscando contribuir a que los procesos desencadenados y las nuevas opciones y oportunidades que ellos abren vayan expandiéndose y realizando sus propios recorridos: sin demasiada preocupación porque ello escape a la lógica de *“correcta” ejecución, seguimiento y evaluación* de lo planificado; aunque sí ocupándose de ir generando los aprendizajes colectivos que permitan corregir, ajustar, revisar, replantearse y hasta superar las aproximaciones, enfoques, opciones y estrategias hasta tiempos presentes, cualesquiera que éstos sean.

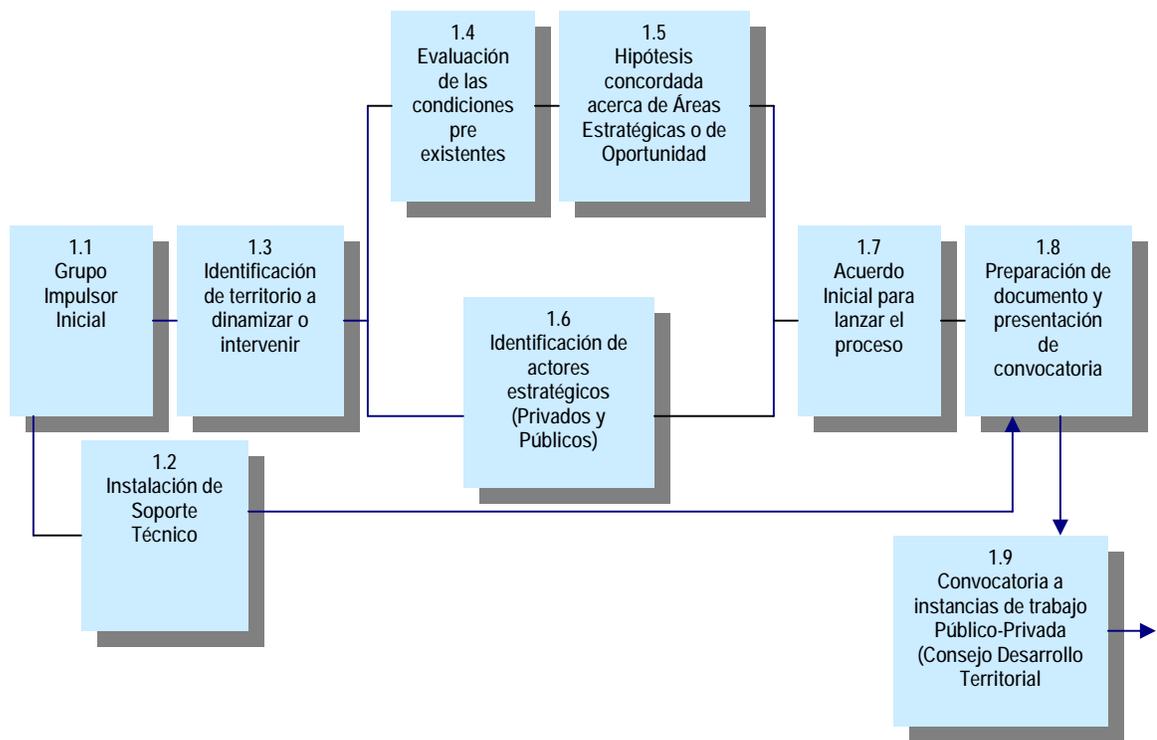
atención

Como puede apreciarse, las fases en torno a las cuales se estructura la estrategia propuesta, no se corresponden con el enfoque tradicional del denominado “ciclo de proyectos” (identificación o definición de problemas, priorización de los mismos, identificación o definición de alternativas para solucionarlos, planificación o programación propiamente tal, ejecución, seguimiento y evaluación, etc.).

Ello se debe a que los procesos de desarrollo, en este caso de carácter territorial, no se reducen a un “proyecto”, ni siquiera a una articulación o conjunción de proyectos; y su definición depende en primer lugar de los acuerdos que vayan construyendo y honrando actores diversos, y no de una fuente o poder externo a ellos que tiene la potestad de “aprobar” o no el “proyecto”, entendido esto como la concesión o rechazo de financiamiento o de continuidad de financiamiento.

De este modo, la evaluación ex ante y ex post en el caso de los procesos de desarrollo corresponde a los propios interesados y se ubica en el ámbito de sus propios intereses y soberanía; mientras que en el caso de los “proyectos” dichas funciones son esencialmente externas, incluso cuando se toma en cuenta o se hace “participar” de ellas a los beneficiarios que dependen de dichas decisiones.

1 Fase Preparatoria



La definición y realización de una estrategia de desarrollo económico para un territorio, requiere de un pacto inicial, *pre-constituyente*, a través del cual un grupo inicial de actores participantes asuman la tarea de constituirse en el núcleo impulsor del proceso ⁽³⁾.

³ En el caso de otros países, que cuentan con marcos políticos, jurídicos e institucionales distintos, posiblemente los puntos de partida pueden ser diferentes.

Podrían darse dichas situaciones diversas en situaciones como las de Bolivia (Ley de Participación Popular, derivaciones del Referéndum sobre autonomías departamentales), de Brasil (Política de Aranjos Productivos locales en la actualidad y, anteriormente, movimientos y liderazgos políticos y sociales expresados en “presupuestos participativos” y planes estratégicos locales o estatales), o de países latinoamericanos en que existen figuras de Intendencias, Prefecturas o Alcaldías “Mayores” (supracomunales).

Los países europeos con larga tradición de asociatividad comunal y mancomunidad municipal de carácter supralocal (Interlands en Inglaterra, o Comarcas en otras naciones), tienen más incorporada la dimensión territorial del desarrollo y, dados los fondos estructurales de la Unión Europea que impulsan planes de desarrollo en dicho nivel; tienen resuelto de otra forma la función que aquí se propone asuma el denominado “grupo impulsor”.

En el caso chileno, en que la institucionalidad territorial (subregional y supracomunal) es prácticamente inexistente, y en que la división político-administrativa de provincias no da cuenta de las realidades y dinámicas territoriales; este tipo de procesos requieren impulsarse más “de abajo hacia arriba” y, sólo en la medida que experiencias concretas vayan demostrando que constituyen una dimensión válida del desarrollo, se podrá aspirar a marcos institucionales más apropiados. La transformación de la iniciativa del “Emprende-Chile” en un programa nacional como el “Chile Emprende”, puede ser expresión incipiente de estas dinámicas “de abajo hacia arriba” y debiera constituirse en un facilitador “de arriba hacia abajo” de este tipo de procesos.

De acuerdo a cada dinámica territorial, este núcleo impulsor puede tener distintos orígenes: surgir a partir de un liderazgo local fuerte y visionario (político o empresarial), o de autoridades locales que se articulan con el objetivo de dinamizar un cierto territorio (a nivel de un municipio promotor, una asociación de municipios, una gobernación o el gobierno o la intendencia regional).

Del mismo modo puede ser activado por un programa de cooperación que se propone operar en un territorio; del establecimiento de alianzas locales para enfrentar amenazas emergentes luego de lo cual se reorientan energías en función de miradas de más largo plazo; o ser central o regionalmente convocado a partir de instituciones públicas que se proponen romper con el enfoque sectorial de desarrollo y buscan articular a actores públicos y privados para impulsar una intervención a nivel territorial. ⁽⁴⁾

En cualquiera de los casos, supone una voluntad de activar procesos de desarrollo económico cultural mediante la articulación de actores públicos y privados del territorio en torno a objetivos compartidos, y la movilización para este fin de recursos humanos, técnicos y financieros.

La implementación de este proceso supone la realización de acciones y gestiones preparatorias, que deben ser acometidas por un grupo constituyente, impulsor o *pro-motor*. Estas tareas preparan las condiciones para que pueda constituirse la instancia de trabajo público-privada, a cuyo cargo, una vez constituida, estarán las restantes fases y momentos de la estrategia.

⁴ En el caso de *Emprende-Chile*, los procesos desatados en los diez territorios en que ha operado se inician fruto de la decisión de las direcciones nacionales de las instituciones fundantes, de operar un programa conjunto que impulse y apoye procesos de articulación entre actores públicos y privados para desarrollar estrategias de desarrollo económico a escala territorial, y que utilice como insumo *pro-motor* inicial parte de las potestades y recursos de dichas instituciones, incluidas las de convocatoria conjunta asociada a nuevas metodologías y modos de gestión de recursos y capacidades.

En casos como los de las Regiones del Bio-Bio y de La Araucanía, que han definido, respectivamente, una suerte de *estrategias regionales de desarrollo territorial*; la visión estratégica y voluntad de sus respectivos Intendentes y equipos cercanos, junto al acompañamiento posterior de los correspondientes Gobiernos Regionales; han sido determinantes de los pasos dados en la materia. En experiencias específicas análogas como las de Panguipulli, Quillota, Secano Interior del Bio-Bio (AMDEL), Araucanía Andina (a partir de Curacautín y Lonquimay), o de recuperación del Centro Histórico de Santiago; el liderazgo de los alcaldes que iniciaron o participaron en el inicio de estos procesos, ha sido clave para que se llevaran a efecto y para que alcanzaran los avances que pueden constatarse.

También hay algunas iniciativas, como la asociada al denominado “Tren del Vino” en la región de O’Higgins, en que una fuerte alianza público-privada, con participación de SERNATUR, Ferrocarriles (EFE) y otros, pero con un fuerte liderazgo privado impulsor; han desencadenado interesantes procesos en su zona de influencia. Hasta el momento, no se constatan casos en Chile de iniciativas impulsadas a partir de la lógica de “responsabilidad empresarial” que propician ciertas empresas y organismos.

1.1 Grupo impulsor inicial

- ✓ Corresponderá a las instituciones públicas y/o autoridades locales interesadas en promover una estrategia de desarrollo económico territorial constituir un grupo de trabajo, en cuyo seno se tomarán acuerdos acerca de la manera en que articularán sus esfuerzos y recursos institucionales con la finalidad de impulsar y facilitar el proceso de definición y realización de la estrategia.

Este grupo, que hará de **pro-motor** del proceso al menos en sus fases iniciales, tendrá la misión de liderar su puesta en marcha, incentivando la incorporación de otros actores públicos, de representantes de los empresarios y de las organizaciones sociales pertinentes; y aportando insumos para facilitar su participación.

Siendo relevante el que este **grupo impulsor** esté constituido por personas con autoridad y potestad en la materia, su composición no necesariamente debe reducirse a la participación pública: agencias de desarrollo, empresarios o dirigentes con proyección y arraigo en la zona, representantes de sectores profesionales o del Servicio País, o algún otro *notable* o grupo dinámico de la zona, pueden aportar fuerza, legitimidad y sentido al núcleo impulsor ⁽⁵⁾

- ✓ La primera tarea que debe cumplir este grupo impulsor es realizar un análisis preliminar del territorio, sus actores y entorno, orientado a identificar y proponer definiciones relativas, al menos, a la delimitación del territorio, y a la identificación de las áreas económicas estratégicas y a los actores claves para desarrollarlas.

- ✓ Este grupo impulsor debiera ser permanente durante la fase preparatoria y estar dotado de una cierta organicidad e institucionalidad que establezca la forma en que operará de manera regular.

En todo caso, ello no debiera limitar la capacidad del grupo impulsor para adaptar y modificar su propia institucionalidad en la medida que evolucione el proceso, para que sea capaz de acompañar su implementación de manera pertinente y oportuna.

Es más, en la medida que avance el proceso, lo más probable es que si el grupo impulsor ha realizado bien su tarea, tienda a *diluirse* en los resultados de sus propios impulsos: instancias de cooperación y gestión más amplias, representativas y estables que vayan asumiendo las siguientes tareas. Incluso es posible que parte de los integrantes originales de este grupo, pudiesen no estar participando directamente en las instancias que se den a futuro, habiendo cumplido su misión de impulsores o promotores iniciales.

⁵ Podrá tomar también la iniciativa una entidad privada, con finalidad de lucro o social. Sin embargo, dada la prevalencia en Chile de una cultura formal-institucionalista, si no se hace en estrecha alianza con las autoridades públicas pertinentes, difícilmente podrá instalarse o ir más allá de la convocatoria.

1.2 Instalación de soporte técnico

- ✓ Es conveniente que al constituirse la alianza impulsora, cuente desde sus inicios con competencias destinadas a dar soporte técnico y metodológico a las tareas de esta etapa, gestionándola.

Dicho soporte debe expresarse al menos en un profesional, con alta competencia y mayor nivel de compromiso, designado, asignado o contratado con dedicación exclusiva al trabajo que se va a emprender.

La experiencia indica que cuando este rol se intenta asumir a través de tiempos parciales de profesionales o directivos que deben compartir dichas tareas con sus responsabilidades habituales (y principales) en sus respectivos ámbitos de trabajo, estas últimas terminan prevaleciendo y, si no fracasa la misión que se ha impuesto el núcleo impulsor, al menos su calidad y posibilidad de incidencia se verá drásticamente afectada.

Lo mismo se verifica cuando el rol - y la responsabilidad - es asumido por alguien con mucha competencia y autoridad en lógica de "coordinación" de tareas asumidas colectivamente. También su labor habitual prevalece y se afecta seriamente el pronóstico del proceso.

La efectividad del grupo es sustantivamente superior cuando se asigna este rol a una persona sin filiación ni dependencia con ninguna de las entidades participantes, de modo que ésta se dedique de manera exclusiva a la realización de las tareas involucradas en esta etapa y responda sólo a dicha lógica. En determinadas circunstancias, dichas funciones pueden ser desempeñadas durante la fase preparatoria, a través de una consultoría externa especializada, que prepare y desarrolle un conjunto acotado de productos y procesos específicos requeridos para este período.

El carácter *exclusivo* de su rol es, en caso alguno, *excluyente*. Siempre que se pueda, será conveniente que sea complementado y apoyado por otros profesionales, aunque éstos provengan o desarrollen su labor habitual en las instancias que conforman el Núcleo impulsor.

El rol de este profesional, que para esta fase "preparatoria" denominaremos convencionalmente "Secretario Técnico", es el antecedente del órgano de gestión que acompañará y colaborará en la realización de la estrategia, aportando capacidades técnicas y gerenciales al desempeño de la instancia pública-privada territorial.

- ✓ Corresponderá en esta fase, que el secretario técnico reúna, procese y presente al grupo impulsor, los antecedentes que informarán sus deliberaciones y sus acuerdos relativos a:
 - W El territorio que se busca dinamizar, y su delimitación hipotética o provisoria en caso que ello no sea de dominio generalizado de la comunidad territorial.
 - W Las áreas económicas que ofrecen mejores perspectivas desde el punto de vista de la competitividad, de la posibilidad que se dinamicen los actores económicos del territorio, en particular sus micro y pequeñas empresas y la generación de ingresos para la población vinculada a ellas.
 - W Los actores estratégicos (públicos y privados) que debieran ser movilizados en torno a las áreas que ofrecen mayores perspectivas de desarrollo.

*

En la siguiente sección, se revisarán algunos criterios para definir estos tres aspectos ya mencionados.

1.3 Identificación del territorio a dinamizar o intervenir

- ✓ Para empezar, el grupo o liderazgo impulsor deberá concordar en qué territorio va a emprender una estrategia de desarrollo, y su delimitación preliminar.

Puede que ya exista una definición territorial previa y aceptada por la mayoría de los actores internos y externos. Sin embargo, es pertinente abocarse a la tarea de proponer una definición preliminar cuando no está clara la delimitación de ese territorio, o cuando ello no resulta “evidente” para la mayoría de sus actores relevantes, o cuando éstos visualizan o priorizan límites o territorios distintos.

- ✓ La definición del territorio se realiza a partir del análisis de las dinámicas territoriales, así como de la conjunción de intereses y prioridades particulares de los actores que se articulan en función de objetivos comunes, al menos durante esta primera fase.

Sus límites corresponden a lo que se ha denominado *geografía flexible*, ya que tanto los propósitos como los actores que concurren a su definición inicial pueden ir variando en el tiempo.

Desde esta perspectiva *el territorio lo define quiénes lo nominan*, y su delimitación se mantiene mientras mantenga vigencia y sentido para dichos actores, así como se modifica cuando otros actores intervienen y, a través de dinámicas de conflicto o cooperación, logran redefinirlos, ampliarlos o precisarlos, o *re-nominarlos*; modificando con ello sus sentidos, incluyendo los de pertenencia y dominio ⁽⁶⁾.

ejemplo

Un caso de este tipo es el de Araucanía Andina, en la Región de la Araucanía.

El territorio “natural” estaba conformado por las comunas de Curacautín y Lonquimay y, en menor medida, de Victoria (Provincia de Malleco). Sin embargo, su conformación actual, incluye además a las comunas de Cunco, Melipeuco y Vilcún (Provincia de Cautín).

Ello surgió a partir de la construcción colectiva de un plan de desarrollo con base en el turismo de intereses especiales, considerando que la “Ruta de los Lagos” conectaría a esas 6 comunas precordilleranas, abriendo la posibilidad de que se constituyeran en un único destino, con potencial de ser demandado como tal.

De allí que se induce y genera una alianza entre las seis comunas, cuyo (nuevo) territorio es denominado originalmente “Precordillera de la Región de la Araucanía”.

Una vez que identifican sus oportunidades comunes, prefiguran una visión de futuro y concuerdan objetivos en función de ello, e incorporan como parte del valor del territorio la presencia de la Cultura Pehuenche, teniendo con ello más claro un proyecto común de desarrollo, “se cambian de nombre”, pasando a llamarse “Araucanía Andina” hasta el presente, y constituyéndose en destino turístico en proceso de posicionamiento con dicha denominación.

Todo ello, sin que constituya problema el que tres de las comunas pertenezcan a una provincia mientras las tres restantes a otra; ni que las primeras “se extiendan” en complemento de ofertas y flujos turísticos con destinos argentinos, al otro lado de la cordillera vía el Paso Internacional de Pino-Achado; ni que las segundas desarrollen alianzas y complementariedades con la capital regional, por una parte (Temuco), con el eje Pucón-Villarrica-Curarrehue por otra y que, próximamente ellas puedan ampliarse con la Ruta Siete Lagos a partir de Panguipulli y/o con San Martín de Los Andes en Argentina.

⁶ Estas dinámicas se observan en una amplia gama de interacciones humanas, desde las guerras en que los vencedores “conquistán” o se anexan “nuevos territorios” (cambiándoles el nombre o, al menos, el apellido); hasta procesos de construcción de visiones o estrategias de desarrollo en que, más allá de la importancia de la tradición, vocación u homogeneidad interna, prevalecen en su estructuración la posibilidad de complementarse en torno a un proyecto común de futuro.

- ✓ ¿Qué entender por *territorio*? Para los efectos de la estrategia sugerida, el territorio -en su primera y más básica delimitación- se entiende como una unidad subregional que excede claramente al concepto de "*localidad*". En la *localidad* ocurren cosas, pero las dinámicas que las explican la trascienden claramente.

En la mayoría de los casos, los límites del territorio exceden los de una sola comuna, aunque pueden darse situaciones en que coincidan, cuando se trata de comunas muy pobladas o que constituyen parte de núcleos urbanos gravitantes de un área metropolitana o conurbación.

Generalmente, el territorio está conformado por un número de comunas contiguas entre sí, al interior de las cuales se juegan relaciones económicas y laborales, cuyas dinámicas tienen incidencia significativa en su población.

En la mayoría de los casos en Chile, un territorio no supera el tamaño de una provincia. Sin embargo, los territorios no se reducen a límites político-administrativos, existiendo varios casos en que están conformados por un grupo de comunas que pertenecen administrativamente a más de una provincia. Al menos existe una situación en que el territorio coincide con las comunas que conforman dos provincias contiguas (⁷).

Lo anterior no es obstáculo para que un territorio esté integrado en franjas o macrozonas más amplias, que tenga *extensiones* o representaciones más allá de sus límites, que desarrolle alianzas y complementariedades con otros territorios contiguos o distantes, o que actúe dentro de sus límites restringidos o ampliados según las circunstancias y oportunidades.

⁷ Zona o valle de *Aconcagua*, Región de Valparaíso, conformado por las 10 comunas que integran las Provincias de San Felipe y de Los Andes.

definición

Una definición descriptiva de “territorio” puede ser:

- W Unidad geoeconómica y cultural al interior de la cual se juegan relaciones significativas para sus habitantes, y en donde existe:
- W Una red de relaciones económicas, a través de los mercados de capital, trabajo, bienes y servicios;
- W Uno o más centros urbanos, que proveen servicios de cierto nivel a las actividades productivas principales del territorio, y a sus habitantes;
- W Una población que comparte una historia o un proyecto común de desarrollo, con una cierta identidad, sentido de pertenencia y especificidad que los distingue de los habitantes de otros territorios contiguos y;
- W Una red de comunicación física (generalmente vial, pero también fluvial, lacustre o marítima si corresponde), que permite el desplazamiento normal de sus habitantes desde cualquiera de sus puntos al centro urbano principal y regreso, en tiempos socialmente aceptables a través de sistemas de transporte colectivos.
- W Un tejido empresarial y laboral en que se puedan sustentar procesos de dinamización económica, con liderazgos locales capaces de motorizarlos.

En el caso de las áreas metropolitanas chilenas (Gran Santiago, Gran Valparaíso y Gran Concepción), y de grandes aglomeraciones citadinas (más de 100.000 habitantes), los territorios mencionados pueden estar concentrados al interior de un único gran centro urbano.

Este tipo de situaciones puede darse en ciertas zonas o barrios industriales o de servicios (Iquique, Temuco, Antofagasta), en conurbaciones de ciudades/comunas (vg. La Serena-Coquimbo, Valparaíso-Viña del Mar-Quilpué), o en un grupo acotado de comunas dentro de un área metropolitana (Concepción-Talcahuano-Hualpén en el Gran Concepción, o Zona Nor-Poniente del Gran Santiago).

No es consustancial a la conformación de un territorio su *homogeneidad* interna, pudiendo ser incluso más importante para su desarrollo sus potencialidades de *complementariedad* entre componentes o subsistemas, ya que ello puede facilitar el desarrollo de redes y alianzas, así como, de eslabonamientos en cadenas de valor, sean ellas de tipo *horizontal* o *vertical*.

1.4 Evaluación de las condiciones pre existentes

- ✓ Las estrategias de desarrollo económico territorial tienen mejores o peores posibilidades de ir logrando resultados, según existan o no determinadas condiciones previas que los dificulten o faciliten.
- ✓ Condiciones favorables a la aplicación exitosa de una estrategia de desarrollo económico territorial como la sugerida en esta guía, pueden ser, entre otras, las siguientes:
 - W La existencia de liderazgos empresariales, laborales, gremiales y sociales al interior del territorio, que otorguen soporte social a las estrategias de cooperación pública-privada que supone el desarrollo territorial.
 - W Que se visualice al menos un área estratégica de fortalecimiento o dinamización de la base económica del territorio, que constituya o pueda llegar a constituir una opción de interés para las MIPY y la población activa vinculada a ellas, sea vía acceso directo a mercados, o a través de eslabonamiento con otras empresas o de integración con canales comerciales existentes. Este criterio se relaciona con la capacidad del grupo impulsor para formularse desde ya ciertas hipótesis sobre áreas de oportunidad posibles de aprovechar en el territorio por parte de dichos sectores.
 - W Que ya se esté realizando en el territorio algún plan de desarrollo económico productivo, de carácter integrado o inter-institucional, que involucre a la micro y pequeña empresa y cuyos primeros efectos se hayan traducido en algún incremento del capital de confianzas recíprocas en el enfrentamiento de desafíos comunes ⁽⁸⁾. Dichos procesos podrían constituirse en la base de la iniciativa que interesa impulsar de modo conjunto, por la vía de afinar, potenciar y/o profundizar las dinámicas ya iniciadas.
 - W Que constituya una prioridad regional, expresada en la Estrategia Regional de Desarrollo, en el compromiso de la autoridad regional (Intendente, CORE, GORE) de privilegiar el territorio en la asignación de fondos de decisión regional, o en algún otro instrumento de planificación o asignación de recursos, preferentemente de carácter vinculante para las instancias concurrentes (convenios de programación, convenios de gestión, planes intercomunales o de borde costero, otros).
 - W Que constituya una prioridad para los servicios públicos y actores privados que se concertan en este núcleo impulsor, expresada en su compromiso de aportar capacidades y recursos para emprender un proceso de desarrollo en dicho territorio, contribuyendo concretamente a realizar las pre-inversiones o inversiones previas que ello requiere.

⁸ Este mismo tipo de intervenciones pre-existentes, si sus efectos han sido percibidos negativamente por la población interesada o los actores implicados; puede haberse constituido en una suerte de “trauma” colectivo que se exprese en mayores desconfianzas, desmovilización, o clientelismos: todo ello atentatorio respecto de los procesos que interesa impulsar.

En dichas circunstancias hay que actuar con paz-ciencia y en alianza con el factor tiempo (temporalidad): sea esperando lo que haya que esperar para que se superen los efectos traumáticos y luego de ello recomenzar, o con presencia activa, persistente y prolongada hasta que disminuyan las defensas post-traumáticas y se alcancen condiciones para construir nuevas confianzas y para que los actores se animen a iniciar nuevas aventuras.

- ✓ Incluso, paradójicamente, crisis económicas y de empleo pueden llegar a *transformarse* en potencialidades si, por una parte, los agentes de desarrollo del Territorio afectado son capaces de cambiar su mirada, superando enfoques agotados, para replantearse un proyecto de futuro explorando nuevas oportunidades y redescubriendo las propias potencialidades y, por otra, si se aplican adecuadas políticas de modo que la inversión pública sea consistente con dichos enfoques, no reduciéndose ellas a las convencionales lógicas compensatorias o denominadas “de emergencia”.

En estos casos, las energías colectivas, internas y externas, que se movilizan para enfrentar la crisis, pueden reorientarse hacia la construcción y realización de planes y procesos de desarrollo incluyentes y sostenibles.

ejemplo

La llamada “crisis de la marea roja” que afectó a Chiloé hace un par de años, movilizó a sus habitantes y actores para hacerle frente, fruto de lo cual han quedado mejor posicionados que antes.

La “marea roja” es una microtoxina que afecta a mariscos bivalvos, la que puede producir la muerte en pocas horas de los humanos que los consumen. Detectada en Chiloé, la Autoridad Sanitaria prohibió su extracción y comercialización, estableciendo férreas barreras de control. Como consecuencia de ello miles de pescadores y cultivadores de mar vieron afectadas sus fuentes de trabajo y empleo.

Como aún no se descubre como eliminar la microtoxina, lo único posible era administrar la situación hasta que se retirara naturalmente.

Ante ello, se negociaron y aplicaron sistemas de monitoreo y análisis diarios de presencia de toxinas en diferentes puntos del archipiélago (los moluscos sin toxina se podían comercializar), se modificaron prácticas de cultivos y extracción incluyendo las inversiones pertinentes (la toxina está activa hasta algunos metros de profundidad, bajo la cual no existe contaminación), se optimizó la captura y se desarrollaron cultivos de moluscos univalvos (no se contaminan con la toxina); contrataron expertos chilenos y extranjeros como asesores para sus negociaciones y para la modificación de sus prácticas e inversiones, realizaron misiones a Europa para conocer experiencias exitosas de enfrentamiento de crisis similares; demandaron nuevas formas de apoyo público, especialmente en materia de fomento productivo; y establecieron nuevos niveles y formas de interlocución con las autoridades sanitarias, fiscalizadoras y políticas; entre otras múltiples iniciativas que protagonizaron.

Mientras se mantuvo la crisis, lograron sortearla pero, una vez que la marea roja “se retiró”, Chiloé quedó mejor preparado que antes para enfrentar desafíos de cierta magnitud.

No sólo la relación con las autoridades se re-establecieron en un mejor nivel, sino que se modificaron prácticas económicas, productivas, sanitarias y comerciales que hacen de la pesca y acuicultura chilota una oportunidad más competitiva en la actualidad. Junto a ello, se amplió el capital social y territorial del archipiélago, al desarrollarse confianzas en sus propias capacidades de enfrentar razonablemente crisis severas por una parte y, por otra, al expandir nuevas competencias empresariales, laborales, sociales e institucionales.

Las potencialidades del Plan de Desarrollo de Chiloé se vieron incrementadas fruto de esta experiencia, al incrementarse las confianzas internas en sus propias capacidades de movilización y maniobra, las que prevalecieron respecto de las naturales contratendencias a demandar sólo medidas de asistencia y emergencia.

El Consejo Público-Privado de Desarrollo de Chiloé, también mejoró su impronta como instancia de cooperación, concertación y gestión, ya que cumplió un rol relevante en la definición y realización de las medidas que se concordaron y llevaron a cabo.

El conjunto de iniciativas realizadas, en que se combinaron repliegues tácticos con movilización de energías creadoras a través de nuevas prácticas y emprendimientos, al haberles permitido navegar sin naufragar en la marea roja implicó avanzar de una vez dos o tres niveles que, sin “crisis” mediante, les hubiese tomado varios años.

Sin embargo, si se hubiese fracasado ante la emergencia, o ésta se hubiese agravado o prolongado más allá de lo tolerable o manejable, posiblemente se habría retrocedido a estrategias de demanda y oferta de asistencia, con consecuencia de mayor dependencia y, por ende, de menor desarrollo.

- ✓ Sin embargo en aquellos casos en que prevalecen agentes económicos que no están orientados a *generar riqueza*, sino a reproducirse al amparo de tratamientos de excepción o de ventajas especulativas derivadas de las condiciones de su localización; es muy improbable que estrategias como la planteada en esta *guía* puedan instalarse y, menos aún, resultar eficaces, dado que la capacidad de *compromiso* de sus actores puede encontrarse severamente deteriorada.

Por su parte, si en dichas zonas se encuentran operando planes especiales que intentan dinamización económica sobre la base de incentivos a la *atracción de inversiones externas*, ello puede afectar seriamente la capacidad de los actores territoriales para plantearse un propio proyecto común de desarrollo, mientras se mantenga la ilusión de que la “solución” vendrá de fuera.

En estos dos tipos de situaciones, **se desrecomienda intentar una estrategia como la que se sugiere en la presente guía**, ya que no resulta apropiada a dichas realidades. En el primer caso es preferible esperar que se produzcan los aprendizajes necesarios, y en el segundo, de constarse efectos positivos de la política de incentivos, concordar nuevos pasos a seguir.

1.5 Hipótesis concordada acerca de áreas estratégicas o de oportunidad

- ✓ Se entiende por áreas estratégicas aquellos ámbitos de actividad económica en que, hipotéticamente, se pueden concentrar *oportunidades* para el territorio, y respecto de las cuales sus pequeñas y micro empresas pueden desarrollar *ventajas competitivas* para aprovecharlas. En torno a estas áreas es que se propondrá priorizar la detección de oportunidades para las MIPE del territorio.

En algunos casos, tales áreas pueden relacionarse con actividades tradicionales, que por lo general están vinculadas a los recursos naturales de cada zona y ocupan contingentes importantes de la población activa. Sin embargo, las oportunidades generalmente no se encuentran en seguir haciendo *más de lo mismo*, por mucho mejor que ello se realice. El “perfeccionamiento” de lo que no ha permitido desarrollarse, no permitirá superar dicha situación sino, a lo más, hacerla algo menos intolerable, y por un corto tiempo.

La experiencia indica que pueden identificarse actividades nuevas, las que pueden o no estar vinculadas a las actividades tradicionales del Territorio; pero que están orientadas y responden a mercados dinámicos, por lo que tienen un mayor potencial de “tracción”, o de constituirse en “palanca” de dinamización económica.

El rasgo común es que el área de actividad presenta un potencial de desarrollo que pueda ser aprovechado por las MIPE del territorio, sea ofreciendo perspectivas de nuevos nichos de mercado, de expansión de los ya existentes, de agregación de valor de la producción, o de desarrollo de economías o ventajas competitivas por aglomeración (horizontal) o eslabonamiento (vertical).

Respecto de ellas, los grupos o sectores de pequeños productores o empresarios del territorio se involucran o pueden involucrarse de nuevas formas, sea produciendo nuevos bienes o servicios, agregando valor sustantivo a los que producían tradicionalmente (con lo que se transforman, también, en “nuevos” bienes), asociándose para mejorar su oferta, o eslabonándose con productos intermedios a cadenas de valor.

- ✓ Así entendida, un área estratégica no es un “rubro” o un “sector económico” (agricultura, minería, pesca, industria, servicios, otros), aunque puede incluirlos parcialmente o estar referida a alguno de ellos o de sus componentes.

Por ejemplo, para un determinado territorio puede constituirse en área estratégica la producción de bienes y servicios por parte de sus MIPE en períodos de caída del empleo, estructurando una oferta y comercializándola a través del turismo de contra-temporada, con efectos de dinamización de la actividad manufacturera territorial (artesanía, productos alimenticios elaborados, etc.), y en servicios gastronómicos asociados a la alimentación sana basados en una producción agrícola *limpia*.

En este caso, el área estratégica no será, en caso alguno, el “turismo”, como tampoco la artesanía, alimentación, gastronomía o agricultura; sino la estructuración de una *oferta de calidad con oportunidad* para capturar el potencial de demanda por turismo de contratemporada.

- ✓ En algunas regiones que cuentan con estrategias de desarrollo vigentes y operativas, puede ya existir una definición de áreas productivas consideradas prioritarias y de acciones de fomento orientadas a ellas, incluso con especificidad para determinados territorios dentro de la región.

En tal caso, será importante analizar en qué medida dichas prioridades representan o pueden representar áreas de desarrollo para la pequeña producción del territorio, y explorar cómo se pueden aprovechar y potenciar los proyectos de desarrollo en marcha, así como la disposición que pueda existir para asumirlas por parte de agentes económicos locales.

- ✓ La identificación o preselección de áreas potencialmente estratégicas podrá basarse en el conocimiento empírico del territorio que tienen los actores que participan del grupo impulsor, pero también puede apoyarse en un análisis más exhaustivo del capital territorial y de las dinámicas de mercado, así como en opiniones expertas.

En especial, convendrá volver a observar el territorio y las dinámicas de sus agentes económicos, realizando una suerte de re-lectura de las actividades económicas emergentes de las que participan pequeñas y micro empresas, ya que ellas puedan estar *prefigurando* el tipo de iniciativas con mayor potencial de futuro. Si en dichos emprendimientos están participando empresas locales o localizadas, especialmente si corresponden a sectores de micro y pequeña empresa, se cuenta con un poderoso indicador de que es posible desarrollarlas a partir de capacidades propias.

A través de esto, se permite que el territorio y sus actores *"hablen"* respecto del futuro deseado y posible de construir, *a partir de lo que "hacen"* desde ya para ir construyendo dicho mejor futuro. Si se desarrolla la capacidad de *escuchar* esta suerte de *murmullo* producido por las pequeñas nuevas corrientes que empiezan a cruzar el territorio, es posible orientarlas y canalizarlas, y cultivar nuevos emprendimientos.

Es en estos emprendimientos, que prefiguran o *anuncian* potencialidades de aprovechar oportunidades por parte de las empresas, trabajadores y población local –en que a partir de lo propio se innova de cara a oportunidades– donde el **núcleo impulsor** de desarrollo podrá ir detectando a los agentes económicos y culturales locales que puedan *emprender el rol de motores* del desarrollo territorial.

- ✓ Por su parte, existe un conjunto amplio de información secundaria que puede servir para caracterizar el territorio. Generalmente cada región o zona dispone de variados diagnósticos cuya información puede ser aprovechada.

No es el objetivo realizar otro lato "diagnóstico" que se sume a los ya existentes, sino acotar el análisis a las dimensiones de las oportunidades aprovechables a partir del capital territorial que resultan relevantes para definir las áreas estratégicas o formular las hipótesis relativas por donde iniciar el trabajo.

- ✓ Para el análisis preliminar del territorio, y de la combinatoria entre sus potencialidades y oportunidades, será relevante que el grupo impulsor se formule algunas preguntas que *"hagan hablar"* al territorio y a sus actores a partir de lo que están realizando, y que *"se escuche"* lo que sin hablar, a través de lo que emprenden, están diciendo.

Ello permitirá examinar sus recursos, sus dinámicas económicas y las oportunidades que emergen a partir del propio territorio y de su entorno.

Será relevante preguntarse, por ejemplo:

- W** ¿En qué actividades se ocupa la población del territorio?;
 - W** ¿Qué actividades presentan mayor dinamismo o pueden dinamizarse?;
 - W** ¿Qué tipo de empresas participa de estas actividades?;
 - W** ¿Con qué recursos cuenta el territorio que puedan ser aprovechados económicamente en beneficio de las MIPE?;
 - W** ¿Qué necesidades o demandas (externas) puede satisfacer el territorio en mejor forma que otros, dados sus potenciales propios?;
 - W** ¿Cuáles son las actividades económicas tradicionales y qué dinamismo presentan?;
 - W** ¿Cuál es el comportamiento del empleo en el ciclo productivo anual?
- V** En este análisis prospectivo del territorio también puede contribuir la opinión de expertos y emprendedores externos al territorio o vinculados a él, que el grupo puede convocar para recoger miradas distintas e innovadoras respecto de las posibilidades económicas del territorio, así como “*visiones de mundo*” que estimulen una mirada prospectiva y crítica que se asome a horizontes que están “más allá” de los límites de lo conocido desde el propio territorio.

La incorporación de emprendedores o de personas externas al territorio con experiencia en el desarrollo de negocios, puede contribuir a descubrir y valorizar en el interior del territorio elementos olvidados o sin importancia aparente, que pueden convertirse en elementos dinamizadores de un proyecto territorial. Estas miradas externas pueden ayudar a cambiar el juicio pre-existente que se tiene sobre el propio territorio, re-descubriendo como amenazas algunas cuestiones que se estimaban fortalezas, o redefiniendo lo que se estimaba amenaza como una oportunidad.

critérios

Información relevante para el análisis prospectivo del Territorio

W Dinámicas de población y empleo

- El análisis de la distribución de la Población Económicamente Activa (PEA) en las actividades económicas entregará información que permitirá determinar la relevancia de cada una de estas actividades en el empleo y la generación de ingresos de la población (9). Complementariamente, será pertinente identificar y considerar en este análisis los flujos de migración que afectan al territorio (migración estacional o permanente) en tanto constituyen estrategias económicas de la población en respuesta a las oportunidades de empleo dentro y fuera del territorio.

W Actividades dinámicas o en expansión y su expresión espacial en el territorio:

- Cada territorio desarrolla un conjunto de actividades económicas. Algunas son actividades tradicionales que aportan a la identidad del territorio. Otras, serán actividades emergentes, que han adquirido dinamismo más recientemente. Por tanto, es preciso determinar no sólo cuáles son las actividades más importantes respecto a su contribución al PIB, sino qué actividades o rubros muestran un comportamiento expansivo.

W Distribución sectorial de las empresas y tamaño de las empresas:

- Para definir las áreas estratégicas, también es importante saber en qué actividades se ubica el tejido empresarial del territorio. La Distribución Sectorial de Empresas por Comunas nos permite apreciar cuántas empresas hay en cada comuna y en qué sectores económicos se ubican.¹⁰ Las estadísticas también proporcionan el tamaño de las empresas a partir del valor de las ventas, lo que permitirá saber en qué sectores se ubican preferentemente las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Esto nos permitirá identificar el papel que juegan los distintos tipos de empresas en las actividades específicas que hayan experimentado crecimiento.

⁹ A nivel regional, también está disponible la información sobre variación de la población ocupada por actividad económica (1986-2003), lo que permite analizar tendencias respecto a qué actividades económicas aumentaron o disminuyeron su importancia relativa a lo largo de ese período. (MIDEPLAN: <http://infopais.mideplan.cl>. código 5.101: Población ocupada por rama de actividad económica). En la actualidad, adicionalmente, se están relacionado datos provenientes de las encuestas CASEN con información proveniente del Censo de 2002, lo que puede aportar ángulos de mirada complementarios.

¹⁰ La información se encuentra en el Sistema de Estadísticas básicas Comunales (MIDEPLAN) y se construye con base a antecedentes informados por el Servicio de Impuestos Internos.

W Cadenas de producción, transformación y comercialización de productos:

- Será de gran utilidad hacer una descripción de los encadenamientos económicos que se dan en las actividades más dinámicas o aquellas que presentan un potencial de mercado interesante, identificando y caracterizando los actores que participan de la cadena de valor, las salidas de la producción hacia los diversos mercados y los cuellos de botella o trabas que impiden un mejor aprovechamiento de los beneficios asociados a la actividad por los actores del territorio y las MIPE, en particular.

W Disponibilidad de recursos territoriales:

- Para potenciar actividades existentes o generar nuevas, es necesario hacer un primer examen general de la disponibilidad de estos recursos. Relevando aquellos que otorgan identidad al territorio y/o con recursos que han sido relevantes para el territorio. Será básico considerar los recursos naturales disponibles, pero también los relacionados con su patrimonio histórico y cultural (Patrimonio arquitectónico de carácter histórico -iglesias, haciendas- u otras obras de interés, sitios arqueológicos, pueblos tradicionales, fiestas típicas, gastronomía local, expresiones artísticas, etc.)

W Mercados

- Será relevante examinar los tipos de mercado y las necesidades que pueden ser transformadas en demanda para las MIPE del territorio; las tendencias estacionales de aquellos nichos de mercado a los que está dirigida la oferta de ellas, etc.

- ✓ Si bien se trata de una exploración preliminar, este análisis permite esbozar posibles caminos de desarrollo económico, haciendo una primera opción o apuesta sobre las áreas económicas en donde conviene centrar los esfuerzos.

Desde esta perspectiva, ya es posible encontrar aquí, germinalmente, una *visión del territorio*, que aunque sea fortalecida o rectificada en el curso del proceso, sirve para aportar nuevos sentidos a los actores que les impulsen a movilizarse en torno a ciertos objetivos comunes.

critérios

Criterios para definir Áreas Estratégicas o Hipótesis de Oportunidades

Para tomar acuerdo acerca de las áreas o apuestas estratégicas, es recomendable que el grupo impulsor, tenga en consideración los siguientes criterios, entre otros:

- W** Disponibilidad de recursos (naturales, patrimoniales u otros) asociados a la actividad. Será relevante que existan los recursos sobre los cuales se desarrollaría la actividad y que éstos sean accesibles para los actores que se espera participen, lo que permitirá dar viabilidad y sostenibilidad a la propuesta de desarrollo.
- W** Competitividad en los mercados. Convendrá seleccionar aquellas actividades que, basadas en recursos propios, muestran mayor rentabilidad y dinamismo que otras, dado que aprovechan ventajas comparativas del territorio y opciones de mercado, aunque sean muy incipientes.
- W** Relevancia social y económica. Más allá de la competitividad o dinamismo de una determinada actividad, ella será estratégica para el territorio si involucra, o puede involucrar, a los actores privados que la estrategia busca favorecer. Una actividad podría ser considerada estratégica porque es significativa para una importante parte de la población activa del territorio sin ser actualmente competitiva. A la inversa, una actividad competitiva puede no ser un área de oportunidad si ella no es relevante para los actores económicos, o porque es improbable que sea asumida por las MIPE del territorio por quedar fuera del alcance de sus posibilidades.
- W** Existencia de proyectos o programas especiales de fomento. Una actividad puede convertirse en un área estratégica si, teniendo relevancia económica y social en el territorio, constituye además una prioridad para las autoridades regionales o provinciales e instituciones públicas que operan en él, y dicha prioridad se expresa en esfuerzos e inversiones consistentes y persistentes orientados a su desarrollo.

Las áreas de oportunidad están referidas a las empresas, trabajadores, comunidades y habitantes del territorio, ya que no toda área de negocios o inversión es buena para la población local. Son conocidos los casos de territorios potencialmente muy ricos o con importante dotación de recursos, los que son explotados en lógica de enclave por inversiones externas que extraen dicha riqueza o recursos hasta agotarlos, excluyen a la población local, y no generan empleo sustentable de cierta significación.

atención

Si bien la definición de **áreas estratégicas** e hipótesis obedece a un análisis del territorio y a una cierta visión de desarrollo, tales definiciones se pueden modificar en el curso del proceso, en atención a los cambios de escenario, los resultados concretos y la emergencia de otras áreas relevantes que puedan originar nuevas hipótesis.

Los insumos que aporte la evaluación serán fundamentales para redefinir las prioridades estratégicas.

herramientas

W Ver en “Herramientas”, sección “1”, en que se presenta un listado con fuentes donde es posible encontrar información de utilidad para llevar a cabo este análisis prospectivo del territorio.

▣ Ver documento sobre prospectiva estratégica

<http://www.cnam.fr/lipsor/lips/conferences/data/bo-lips-esp.pdf>

1.6 Identificación de actores estratégicos (privados y públicos)

Una vez delimitado preliminarmente el territorio e identificadas las hipótesis sobre apuestas estratégicas, el grupo impulsor deberá definir qué actores públicos y privados conviene que sean convocados a constituir la instancia de trabajo público-privada a la que se invitará a asumir el proceso.

La cantidad y tipo de actores dependerá del territorio y de las apuestas estratégicas inicialmente priorizadas o identificadas.

Entre otros criterios, convendrá considerar:

✓ Carácter público-privado

En tanto la concertación entre actores es un principio básico, un criterio fundamental es la necesidad de convocar a actores públicos y privados del territorio, vinculados a su desarrollo.

Dada la lógica de concertación de los actores claves y su articulación en torno a apuestas comunes e iniciativas conjuntas, sería poco razonable que no estuviesen incluidos al menos los municipios, micro y pequeños empresarios relacionados con las áreas de oportunidad preseleccionadas, y servicios públicos vinculados al apoyo para su desarrollo.

✓ Convocatoria en función de las apuestas estratégicas

Un segundo criterio es que se haga una convocatoria dirigida especialmente a aquellos actores que participan, de modo más o menos gravitante, en las áreas de oportunidad priorizadas. En efecto, no se trata de una convocatoria indiscriminada al conjunto de actores económicos presentes en el territorio. La identificación de las áreas de oportunidad permite acotar el espectro de actores susceptibles de ser convocados a conformar el Consejo de Desarrollo Territorial.

La experiencia indica que en aquellos casos donde se ha optado por una convocatoria indiscriminada, a la que concurren actores con variados y contrapuestos intereses, se dificulta la toma de acuerdos y le resta dinamismo al posterior proceso de identificación y aprovechamiento de oportunidades. Por el contrario, cuando la convocatoria es más focalizada y se logra menos dispersión de intereses, el proceso de consolidación de la instancia es más rápido y sus logros más efectivos. En este sentido, son las áreas de oportunidad las que determinan los actores a invitar inicialmente, y no los sectores económicos predominantes los que determinan las áreas estratégicas.

No obstante lo anterior, puede darse el caso de que factores sociales y/o políticos incidan en que se convoque a un conjunto amplio y diverso de actores. En tal caso, el desafío será buscar las convergencias de intereses y, paralelamente, colaborar con el desarrollo de intereses particulares.

Cuando hay diversidad de actores convocados, algunos podrán desarrollarse en torno a ciertas áreas de oportunidad, mientras que otros, con intereses o posibilidades diferentes, no participen de las oportunidades detectadas. Es posible en este caso que, en el avance del proceso, estos actores menos favorecidos se “descuelguen” de la instancia de cooperación o bien encuentren un modo de articular sus actividades a las oportunidades en desarrollo. Todo ello implica que la convocatoria inicial no define rígidamente la conformación definitiva de la instancia de cooperación ya que ésta es susceptible de cambios en el curso del proceso.

ejemplo

En la experiencia de desarrollo territorial de la Provincia de San Antonio, Región de Valparaíso, en torno al proyecto de constituirse como “Litoral de los Poetas”, la convocatoria fue amplia, incorporando a los principales sectores económicos del territorio (básicamente vinculados a la pesca, agricultura y servicios).

Fruto de esta convocatoria, emergieron apuestas estratégicas a partir de dichas áreas: diversificación y agregación de valor a la actividad pesquera y servicios relacionados de bordemar, producción alimentaria con certificación de buenas prácticas agrícolas, y turismo asociado a intereses culturales, en torno a los cuales se aglutinaron los actores.

En este caso, ha sido la presencia **activa y emprendedora** de actores del territorio lo que permitió que una convocatoria relativamente ampliada, aunque en torno a un área estratégica específica, lo que incidió fuertemente en las apuestas que se asumieron, y en las potencialidades que ellas tienen.

- ✓ Prioridad a emprendedores privados que *encarnen* el tipo de innovaciones y relaciones que interesa desarrollar

Un tercer criterio es que se procure convocar a aquellos actores privados que tengan disposición y competencias favorables a la innovación, gestión y articulación, para impulsar emprendimientos económicos.

Dicho carácter *emprendedor* no supone que tengan que poseer de antemano óptimas capacidades empresariales (que se pueden crear o fortalecer), estar vinculados a empresas de mayor tamaño o asociadas a la noción de *modernidad*; ni siquiera contar con una dotación de recursos relativamente mayor ⁽¹¹⁾, sino que, muestren una actitud proclive a la estrategia y se encuentren explorando o desarrollando iniciativas consistentes con ello.

¹¹ Existe una amplísima gama de experiencias en que se generan economías e innovaciones, precisamente, a partir de las ventajas naturales que ofrece la producción en pequeña escala para determinadas actividades intensivas en conocimientos y destrezas y en formas no financieras de capital.

Ejemplos notables han mostrado en años recientes pescadores artesanales que han incursionado en producciones sustentables a través de áreas de manejo; o de producciones alimentarias de origen agrícola con valores agregados de inocuidad, uso de buenas prácticas, trazabilidad, o terroir; producción de muebles finos o a la medida; desarrollo de sistemas informáticos o de comunicación; prestación de servicios especializados para turismo de intereses especiales; o diseño, producción e instalación, y mantención de equipamientos.

Dichos actores, junto a su carácter emprendedor e innovador, son lo que algunos comienzan a denominar “empresarios articuladores” ⁽¹²⁾ que serían aquellos que captan oportunidades para potenciar sus propios emprendimientos u otros de su sector económico desplegando el conjunto de potencialidades de su entorno. Para ello, si su capacidad instalada no es suficiente, recurre a la asociación, producción en red, contratación o subcontratación de modo de responder adecuada y oportunamente a la nueva demanda. En este sentido, no sería “empresario articulador” aquél que no aprovecha la oportunidad por miedo a trabajar con otros, y se distancia definitivamente del “empresario del apoyo”, especializado en postulación a subsidios y ayudas.

Estudios recientes muestran que éste tipo de empresarios, además, generalmente participan o lideran redes, organizaciones e instancias de cooperación económica y social; especialmente cuando ellas tienen base en la pequeña y microempresa, el trabajo independiente, y la cultura ⁽¹³⁾.

Incorporar actores con estas características facilitará la puesta en marcha del proceso, especialmente en la primera etapa en que aún no estarán tan visibles los recursos o facilidades institucionales para impulsar las iniciativas y en que, para ir desarrollando confianzas, es necesario contar con la gratificación de algunas iniciativas que resulten exitosas.

Del mismo modo, si se incorporan redes, organizaciones e instancias de cooperación económica existentes, especialmente con base en la pequeña y micro empresa y el trabajo independiente. Por ejemplo, la red de emprendedores de una cadena de valor que han logrado organizarse para potenciar cierta área estratégica de interés común, o empresarios MIPE que están explorando nuevas oportunidades en alguna de las áreas estratégicas previamente identificadas.

✓ **Prioridad a otros actores privados, que puedan contribuir al desarrollo del potencial propio del territorio para la captura de oportunidades**

Es necesario considerar a una diversidad de actores privados que por su finalidad y objetivos específicos pueden contribuir a desarrollar o fortalecer determinadas dimensiones del capital del territorio y a generar entornos favorables a la innovación, creación, cooperación y competitividad; ambas necesarias para la captura de oportunidades y, en un sentido más amplio, para el desarrollo territorial.

Así, habrá que considerar a las universidades y centros de estudio con presencia en el territorio, ya que ellas pueden contribuir con la generación de conocimiento y en la exploración y desarrollo de innovaciones que incrementen la competitividad empresarial de las MIPE del Territorio. Del mismo modo, podrá interesar la participación de la banca privada a través de sus sucursales localizadas en el territorio, pues ella puede ofrecer opciones favorables y concurrir al financiamiento de iniciativas y emprendimientos que se concuerde impulsar.

También puede ser clave la participación de organizaciones, entidades y personas vinculadas al mundo de la cultura, porque su aporte puede ser significativo en el desarrollo de la identidad del territorio, así como en el fortalecimiento de su capital humano y social.

¹² Joc Sánchez, Empresario MIPE de muebles finos de Santiago Norponiente: presentación en Encuentro de Ejecutivos de Fomento de SERCOTEC, Santiago de Chile, junio de 2005.

¹³ Estudio Cualitativo de Percepción de Actores del Programa Chile Emprende, Joel Muñoz y Asociados Ltda., marzo de 2005.

✓ Prioridad a actores públicos potencialmente aportadores

La convocatoria a los actores públicos debe incorporar a los representantes del gobierno municipal, provincial o regional que tienen poder de decisión en la asignación de recursos en el territorio, y de crear entornos favorables a su desarrollo; así como a los servicios públicos que tengan posibilidad de movilizar y canalizar recursos técnicos, humanos y financieros al territorio, en función de la captura local de oportunidades en el marco de las apuestas estratégicas que se hayan definido.

No hay que restringir la invitación sólo a aquellas instituciones o servicios públicos asociados al “fomento productivo” ya que, dependiendo de las hipótesis o apuestas estratégicas a impulsar, pueden ser tanto o más importantes que ellas, según los casos, contar con la participación de algunas entidades ligadas a la fiscalización, a las inversiones en infraestructura (física o virtual), a la investigación, la educación o a la cultura.

Resulta esencial contar con la adhesión e incorporación activa de autoridades políticas ejecutivas (alcaldes, directivos de asociaciones de municipalidades, gobernadores, otros), en particular si ejercen o pueden ejercer algún tipo de liderazgo territorial.

critério

El criterio central sugerido, es convocar prioritariamente a aquellos emprendedores, líderes y agentes económico-culturales -en particular los implicados en o con redes de micro y pequeñas empresas, del trabajo independiente, y de la cultura popular- que mejor encarnen y expresen las áreas e iniciativas estratégicas que se han detectado en esta fase preparatoria, tanto porque estén realizando iniciativas innovadoras o pioneras que prefiguren el tipo de futuro deseado, como porque estén dispuestos a trabajar e invertir en su construcción.

Complementariamente, interesará contar con la participación de entidades públicas o privadas que, sin estar directamente implicadas en la captura y desarrollo de oportunidades económicas para sí; cuentan con competencias y están disponibles para apoyar dichas iniciativas o contribuir a la generación de condiciones que faciliten su surgimiento y expansión.

Se trata de detectar e invitar a quiénes estén dispuestos a aportar, con trabajo e inversiones, a la captura y desarrollo de oportunidades, o a la generación de entornos que lo faciliten.

Lo fundamental será considerar a aquellos actores que se distingan por su capacidad o potencial para aportar y dinamizar nuevas visiones de futuro, por identificar nuevas oportunidades y aportar a aprovecharlas; y por su capacidad para hacer germinar dicho ímpetu en el marco del espacio de cooperación público-privada que se va a conformar.

✓ No confundir las prioridades

Convendrá ni deslumbrarse con algunos agentes o actores que por la naturaleza de sus intereses difícilmente contribuirán a la generación de un proyecto común de desarrollo, ni sentirse obligados a incorporar a otros que, por sus orientaciones presentes representarán la tendencia a hacer *más (y mejor) de lo mismo* en reacción a las innovaciones y transformaciones que se requiera asumir.

Entre otras situaciones, convendrá precaverse, al menos en una primera etapa, de:

- W Intentar incorporar a cualquier tipo de actor económico del territorio que actualmente se desempeña con eficiencia o “éxito” en el mercado. Existen personas, empresarios y empresas que, más allá de su tamaño, “son” del territorio y operan en y con él en lógica de *inversión*; mientras que otros sólo “están” allí en lógica de *extracción* (enclaves). Convendrá tratar de incorporar a los primeros y, más adelante, negociar con los segundos.
- W No restringir la convocatoria a aquellos pequeños productores o emprendedores que suelen ser clasificados en la espuria categoría de “viables”. Por una parte, porque todas las personas normales son *viables* si es que tienen la *oportunidad* de desplegar sus capacidades. Y, por otra, porque es de aquellos que precisamente por carecer de una dotación inicial de recursos físicos o financieros para hacer “viables” determinados negocios convencionales, fruto del despliegue de su capacidad de creatividad y tesón, pueden hacer surgir nuevos e innovadores emprendimientos: precisamente del tipo que se requiere impulsar.
- W No centrar la convocatoria en aquellos actores más representativos del promedio de lo que actualmente ocurre y se realiza en el territorio, ya que un plan de desarrollo se propone, por definición, intervenir en una realidad para *transformarla*. Las representaciones del promedio de lo que siempre se ha hecho, pueden llevar a que se siga haciendo *más de lo mismo* y, aunque ello se haga *mejor* que antes, lo más probable es que no se transformen las condiciones que se requiere modificar para avanzar en sendas de mayor o mejor desarrollo.
- W Tampoco orientarla a quienes representan a los sectores más *preocupados* de los problemas o dificultades, ya que, precisamente, la invitación es a *ocuparse* de asumir los desafíos de capturar y desarrollar nuevas oportunidades.
- W Evitar la tentación de convocar a toda la institucionalidad posible, especialmente aquella de naturaleza pública, en la vana pretensión de que todas ellas se “coordinen”, o de “no dejar” afuera a ninguna que se asocie con autoridad o recursos públicos. Primero porque las *oportunidades* de desarrollo económico *no* están en las instituciones públicas ni menos en los recursos que ellas puedan canalizar, sino en las demandas de mercado. Y segundo, porque conviene contar inicialmente sólo con los aliados que contribuirán efectivamente a *empujar* el proceso, no teniendo que distraer energías en *arrastrar* a las otras que, más adelante y en la medida que se vayan logrando avances, solas y progresivamente se irán incorporando.

✓ Evolución y renovación

Ya que la definición de actores está ligada a ciertas apuestas estratégicas, en medida que avance el proceso, la participación o composición de ellos puede ir cambiando en el tiempo.

En ciertos casos algunos podrán dejar de participar, debido a que las iniciativas desplegadas en torno a oportunidades no prosperan, o porque se abren nuevas áreas o apuestas estratégicas más potentes que desplazan a las anteriores, con lo cual también se incorporan nuevos actores que empiezan a asumir roles más relevantes.

En otros casos la renovación se deberá a que han surgido nuevos liderazgos, precisamente por los avances alcanzados o porque los procesos inicialmente impulsados ya han logrado dinámicas propias. En esas situaciones, algunos integrantes del *núcleo impulsor* o del primer Consejo de Desarrollo pueden perder relevancia en su papel *pro-motor*, generándose las condiciones para que puedan ser reemplazados por los liderazgos emergentes que van asumiendo el rol de *motor* de los nuevos procesos.

atención

Tipo de actores a tener en cuenta:

Actores del Sector Público:

Se incluye a los representantes de organismos territoriales del Estado (regional, provincial, comunal e intercomunal), y sectoriales (servicios públicos especializados):

- W Gobierno Regional
- W Gobernación Provincial
- W Municipios
- W Asociación de Municipalidades del Territorio
- W Servicios Públicos Sectoriales
- W Otros Servicios Públicos presentes en el Territorio

Actores del Sector Privado:

Puede incluir a los representantes de organizaciones privadas (sea con finalidad de lucro, o social), tales como:

- W Organizaciones de micro y pequeños empresarios (MIPE) y/o de trabajadores por cuenta propia
- W Organizaciones de medianos empresarios.
- W Otros empresarios que se considere importante para fortalecer la estrategia.
- W Organizaciones de trabajadores dependientes.
- W Organizaciones sociales y/o iglesias, fundaciones, corporaciones y otras entidades sin fines de lucro con finalidad social.
- W Universidades y centros de estudio
- W Organizaciones, entidades y personas ligadas al mundo de la cultura y el arte.
- W Instituciones Financieras
- W Operadores de canales comerciales

1.7 Acuerdo inicial para lanzar el proceso

- ✓ Cuando el grupo impulsor ha examinado el territorio y sus posibilidades, ha definido el territorio que se propondrá como espacio de trabajo, las áreas de oportunidad donde se invertirán los esfuerzos y los actores estratégicos que se invitará para ello, ya está en condiciones de acordar más precisamente el carácter de la convocatoria.

atención

Respecto a la convocatoria, el grupo deberá acordar:

¿A qué actores convocar?

Este acuerdo se tomará a partir del análisis de los actores relevantes tanto respecto a su protagonismo en las áreas de oportunidad visualizadas, como por su potencial aporte al proceso o por su relevancia social en el territorio.

Será importante considerar que al menos una parte de sus intereses particulares se intersecten, o puedan intersectarse, con los intereses de otros actores a convocar, de modo que tengan puntos en común desde los cuales partir.

¿A qué serán convocados?

En todos los casos se invitará a integrar una instancia de concertación y cooperación público-privada, en función de la construcción y realización participativa de un plan estratégico de desarrollo para el Territorio.

Ya en esta etapa se puede precisar el tipo de redes que interesará crear y el tipo de relaciones que se quiere fomentar en su interior.

¿Para qué serán convocados?

Serán convocados con el propósito de promover el desarrollo económico del territorio por medio de la captura y desarrollo de oportunidades de negocios, especialmente por parte de las MIPE.

Como se ha anticipado, esta convocatoria no es neutral, pues lleva desde su génesis una propuesta de cooperación y movilización de intereses en torno a ciertos caminos posibles para alcanzar este desarrollo.

- ✓ Junto con ello, los integrantes del grupo impulsor deberán:
 - W Concordar una propuesta que incluya una cierta operatoria e itinerario a recorrer, así como la forma de organización del grupo para avanzar en la ejecución de las tareas a emprender, y en la definición e implementación de la estrategia de desarrollo económico territorial.
 - W Comprometer los recursos humanos, financieros y físicos que darán soporte a la propuesta de trabajo. Es de vital importancia que los actores participantes comprometan aportes financieros para apoyar el proceso de instalación y que anticipen tempranamente la posibilidad de contar con recursos institucionales para el desarrollo de actividades futuras. Ello otorga solidez a la iniciativa y un atractivo para la convocatoria.

1.8 Preparación de propuesta inicial y convocatoria

- ✓ Antes de la convocatoria, el Secretario Técnico o consultor responsable, deberá elaborar algunos productos que, previa sanción por parte del Grupo Impulsor, tendrá como destinatarios principales a los actores públicos y privados convocados a constituir la instancia territorial de trabajo.

Estos productos iniciales son:

- W Un documento donde se presente la información y las definiciones preliminares del Núcleo Impulsor. Este documento tiene dos objetivos: i) aportar insumos a las definiciones que deberá tomar la instancia pública-privada; e ii) inducir y disponer favorablemente a los actores para que se comprometan en un tipo de diálogo y trabajo conjunto que permita avanzar en el establecimiento de relaciones de cooperación, provocando una reflexión crítica de los enfoques y modalidades de acción de los actores en el territorio.
- W Una presentación (Diapositivas en PowerPoint, u otro formato) que será usada para exponer el documento anterior y motivar el desarrollo de la primera reunión, a la que serán convocados los actores públicos y privados.

herramientas

En “herramientas”, sección “2”, se presenta un listado de chequeo con los contenidos mínimos que debería desarrollar el documento de convocatoria para la constitución del primer Consejo de Desarrollo Territorial.

1.9 Convocatoria a Instancia de Trabajo Público-Privada

- ✓ Una vez que se han tomado las decisiones necesarias y se cuenta con un documento de propuesta inicial, el grupo estará en condiciones de realizar la convocatoria a los actores del territorio.

Esta convocatoria consiste en una invitación formal, a los actores que se ha considerado relevantes y pertinentes para el propósito buscado, a una reunión ampliada en la que se presentará la propuesta preparada, invitándolos a conformar una instancia pública –privada para el desarrollo territorial.

- ✓ La participación de instancias públicas en el grupo convocante es esencial, porque generará mayor confianza y entregará garantía a los actores de que se trabajará en torno a objetivos comunes (“bienes públicos”) en un ambiente que no vulnere, sino más bien considere, sus intereses particulares.

La convocatoria será más efectiva si quien la realiza detenta, a raíz de su cargo, autoridad o ascendiente respecto de los convocados, o al menos si su cargo habitual está directamente relacionado con el tema del desarrollo del territorio (por ejemplo, el Presidente de la Asociación de Municipios, si ésta existe) o del sector económico implicado.

- ✓ El grupo impulsor tendrá que proponer las hipótesis o áreas de oportunidad identificadas, las que serán presumiblemente acordes con los intereses de los convocados, así como mostrar caminos posibles de recorrer en conjunto para acceder a ellas.

Se podrán elegir otras hipótesis y caminos para alcanzarlas, en el inicio o en el transcurso del proceso, pero es importante contar en este momento con alguna propuesta inicial que movilice a los actores que interesa motivar.

- ✓ En tanto las percepciones y las expectativas no son homogéneas y en los territorios podrán existir posiciones divergentes y conflictos de intereses, el desafío será trabajar en torno a puntos de vista comunes, identificando opciones que permitan vislumbrar beneficios compartidos.

La interacción entre instituciones y organizaciones locales pone en juego intereses distintos, pero también posibilita la construcción progresiva de una concepción colectiva sobre el presente y el futuro del territorio, así como la generación de ideas innovadoras.

- ✓ Es importante que el núcleo impulsor disponga de la máxima claridad respecto de cuál es el área de intersección de los intereses particulares de los actores y sectores convocados; ya que ello facilitará el que la propuesta o convocatoria se apoye precisamente en dichos ámbitos de intereses, comunes o complementarios.

Ello, posiblemente, será un *pequeño* pero suficientemente *sólido* punto de partida.

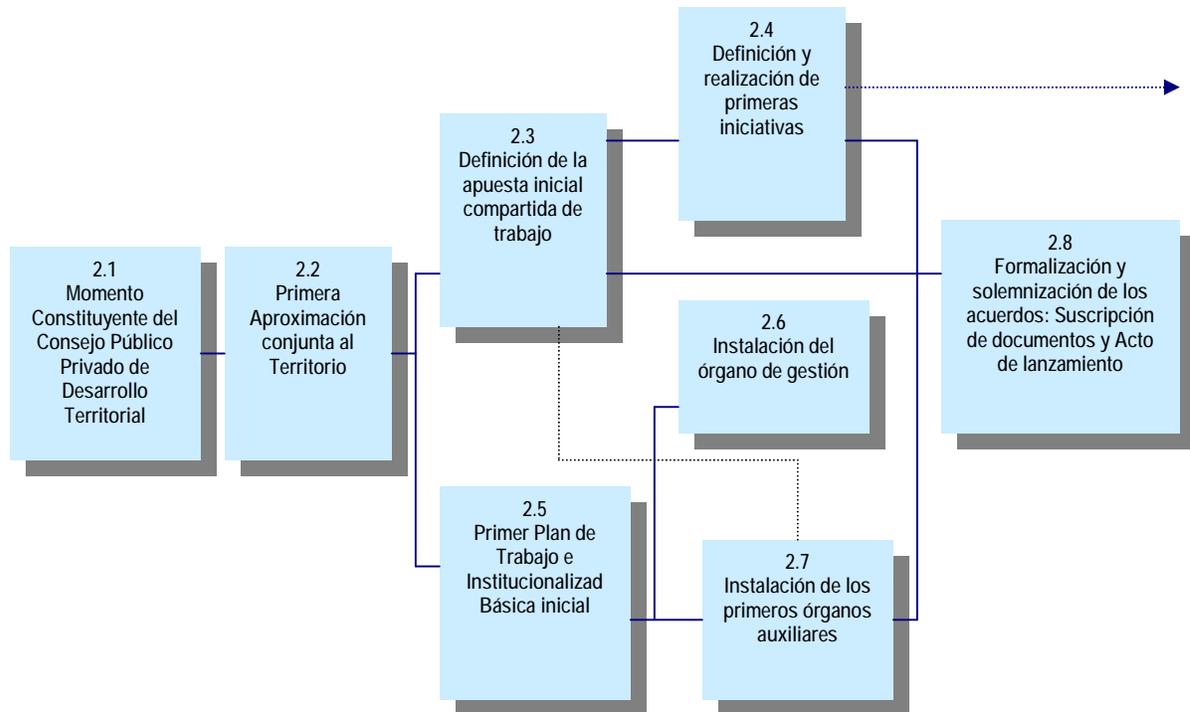
En caso alguno será el punto de llegada propuesto, ni siquiera la invitación de la convocatoria, la que deberá construirse en función de propósitos comunes sustentados en oportunidades compartidas o complementarias, fruto de lo cual, precisamente, se vayan ampliando los ámbitos de intersección de intereses.

Pero, contar con este *punto de partida*, sí facilitará el que todos y cada uno de los convocados tengan al menos un interés particular para involucrarse en el proceso al que se invita. Y ello constituye una condición clave para la participación de los que interesa, y para la sustentabilidad inicial del proceso a desencadenar.

- ✓ Algunos intereses comunes o complementarios, por reales que sean, pueden no ser visibles o reconocidos por los propios actores implicados.

Será parte de la habilidad del convocante el poder identificarlos y contribuir a relevarlos como posibles de abordar cooperativamente.

2 Fase de instalación y lanzamiento del Consejo de Desarrollo Territorial



La concertación de actores públicos y privados, la construcción de acuerdos en torno a oportunidades comunes o compartidas, y el desarrollo de redes y eslabonamientos para su captura y desarrollo, son elementos centrales de la estrategia de desarrollo territorial.

Si bien estos atributos pueden visualizarse como resultados del proceso de desarrollo territorial, la experiencia muestra que los procesos de cooperación requieren disponer de instancias y mecanismos que permitan reunir a los actores públicos y privados, constituyendo un espacio de diálogo y concertación donde se construyan los acuerdos básicos que permitirán emprender y sostener una estrategia de desarrollo económico territorial

atención

En la experiencia de **Emprende-Chile**, esta instancia, que ha adquirido carácter directivo, ha sido denominado, según los territorios, *Mesa, Directorio o Consejo (Público-Privado) de Desarrollo Territorial*).

En las diferentes experiencias territoriales, estas instancias de concertación, cooperación y gestión público-privadas de desarrollo territorial, han ido evolucionando según lo han hecho las fases de construcción y realización de los respectivos planes de desarrollo territorial; distinguiendo funciones directivas y ejecutivas, y generando órganos auxiliares en función de áreas temáticas o propósitos específicos.

Un ejemplo de la forma en que se ha definido la integración, funciones, atribuciones y responsabilidades de estos Consejos, puede encontrarse en “**herramientas**” secciones “6” y “7”.

Para efectos de la presente guía, en adelante nos referiremos genéricamente a estas instancias como **Consejos de Desarrollo Territorial** o, simplemente, **Consejos de Desarrollo**.

Si la convocatoria es exitosa y el grupo impulsor de la estrategia logra la adhesión de organismos públicos, empresarios privados y organizaciones del territorio convocadas, se estará en condiciones de proponer la constitución de un órgano encargado de conducir el proceso de construcción y realización de una estrategia de desarrollo económico del Territorio, y de animar el conjunto de las facetas y dimensiones que asuma esta instancia de trabajo público-privada.

Este será el espacio institucional donde los actores se podrán concertar y cooperar, identificando y seleccionando oportunidades; concordando proyectos estratégicos para el desarrollo de las micro, pequeñas empresas y el trabajo independiente; articulando recursos para financiar su realización; creando una red de iniciativas y emprendimientos, y construyendo una visión-misión del territorio que brinde sentido a su participación y trabajo.

atención

Se des-recomienda intentar iniciar esta segunda fase si no se han alcanzado las condiciones básicas señaladas para el estadio anterior:

- W** Hipótesis compartidas respecto de delimitación territorial, cuando ello no es previamente evidente;
- W** Identificación de áreas estratégicas de oportunidades económicas, capturables desde el territorio, sus recursos y sus actores;
- W** Identificación de los actores territoriales específicos interesados en el desarrollo de dichas oportunidades, y dispuestos a trabajar e invertir en ellas y;
- W** Una propuesta, preliminar pero elaborada, de trabajo conjunto para iniciar el proceso de construcción de un plan de desarrollo y de realización de iniciativas concretas que lo vayan prefigurando.

En caso contrario, se arriesga el introducir altos niveles de confusión, frustración de expectativas de diverso orden, conflictos sin posibilidad de resolución entre convocantes y entre éstos y convocados y, en definitiva, de fracaso de la iniciativa con distintos grados de trauma colectivo que impedirán volver a intentarlo en plazos prudentemente breves.

2.1 Momento constituyente del Consejo Público-Privado de Desarrollo Territorial

- ✓ Esta entidad territorial público-privada, se propone como el espacio de concertación y cooperación para que sus actores integrantes y sectores representados concurren a la formación de acuerdos y compromisos relativos a la construcción y realización de la estrategia de desarrollo económico territorial.

- ✓ Este Consejo de Desarrollo debiera estar integrado por representantes de los diferentes actores públicos y privados *que se hacen partícipes de la iniciativa* y están dispuestos a asumir compromisos en torno a ella, los que deberán estar investidos de potestades suficientes para tomar acuerdos y asumir compromisos.

En términos ideales, las potestades de los representantes para tomar acuerdos y asumir compromisos, debieran estar garantizadas a través de instrumentos formales.

- ✓ Además de asegurar la *representatividad de origen* de los actores que se concertan, será importante crear condiciones para el ejercicio democrático al interior del Consejo, de modo que se desarrolle *representación de ejercicio*.

Por ello, es importante procurar que quienes participan en él tengan efectiva igualdad de derechos y de responsabilidades, con independencia de la jerarquía o potestades que tengan en otros ámbitos y del tamaño o importancia de sus organizaciones de origen.

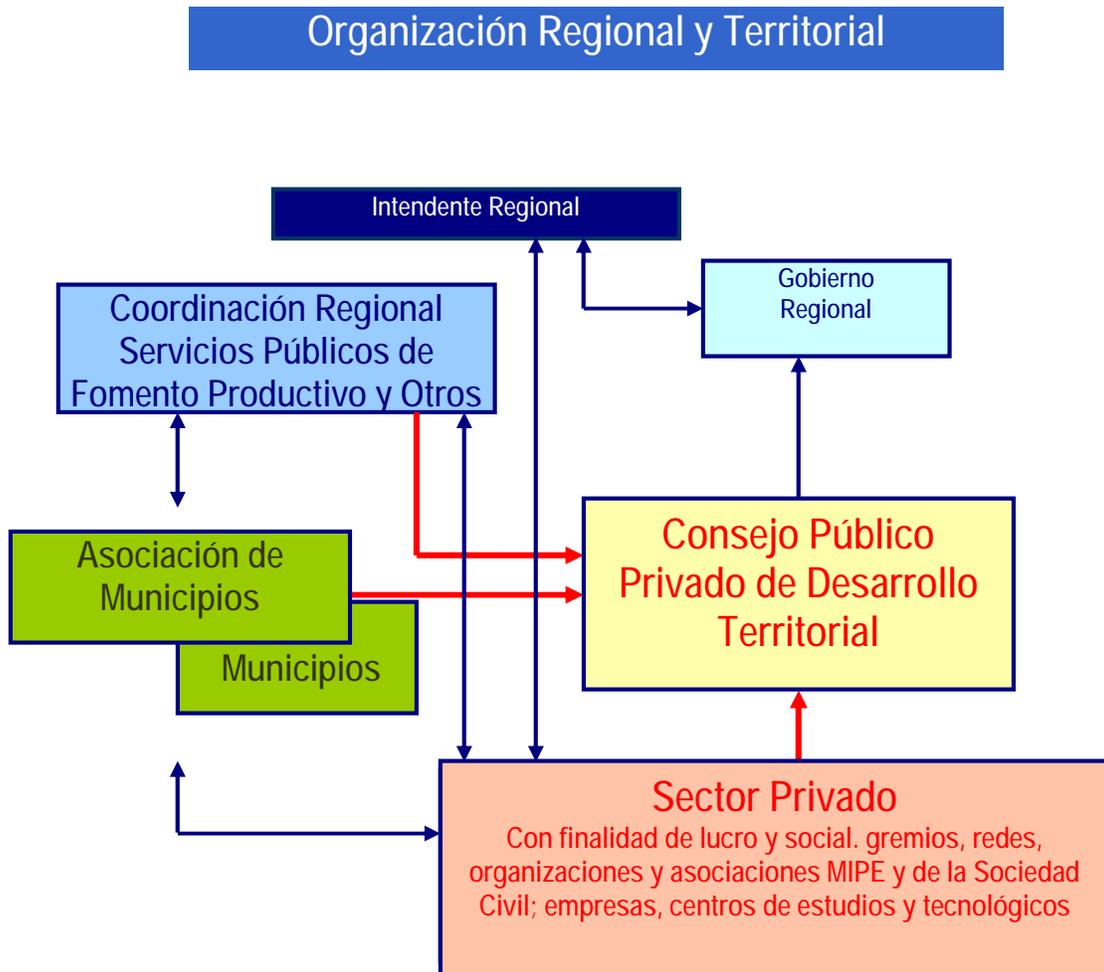
Esto facilitará la construcción de acuerdos y el desarrollo de una institucionalidad legitimada por sus actores y reconocida, que se convierta en soporte de la estrategia proyectada.

- ✓ La participación de organismos públicos sectoriales en esta forma de cooperación, debería suponer la voluntad de ceder parte de su soberanía institucional, transfiriendo a la nueva instancia, de la cual es parte, poder de decisión respecto a la orientación de recursos públicos que se ponen a disposición del desarrollo económico del respectivo territorio.

- ✓ La convocatoria del grupo impulsor, entonces, podrá estar dirigida a un conjunto amplio de actores públicos y privados vinculados al área estratégica en que se haya concordado concentrar los esfuerzos, los que en esta fase deberán prioritariamente darse a la tarea de definir y acordar la institucionalidad básica conforme a la cual operarán, siendo probablemente el primer paso, la constitución de este órgano público-privado de carácter directivo.

No hay que perder de vista, en todo caso, que la integración y la institucionalidad del Consejo de Desarrollo Territorial, así como de su órgano directivo, estará sujeta a adaptaciones y ajustes, en la medida que se vaya avanzando en la definición y ejecución de la estrategia.

Esquema de posible concurrencia de Actores y Sectores a la conformación de un Consejo de Desarrollo Territorial



2.2 Primera aproximación conjunta al territorio

- ✓ El Consejo de Desarrollo Territorial deberá darse a la tarea de concordar una cierta imagen actual del territorio y proyectar una primera visión de su desarrollo futuro a construir.

La convocatoria hecha por el grupo impulsor, como se ha dicho, contendrá una primera lectura del territorio y una propuesta de movilización de intereses y dinamización de la zona, que podrán constituir antecedentes susceptibles de ser puestos al servicio de este ejercicio.

- ✓ La tarea a que deben abocarse los actores públicos y privados, una vez que se ha dado inicio al proceso de constitución de la instancia de trabajo conjunta, será la de construir una imagen actual del territorio, que permita visualizar los recursos propios con que cuenta y las oportunidades externas con las que se relaciona, así como las dinámicas que lo caracterizan y las potencialidades que pueden ser aprovechadas por los actores.
- ✓ A esta tarea contribuirán los insumos aportados por el grupo impulsor, que ya habrá sistematizado información relativa a las dinámicas de población y empleo, a las actividades económicas principales del territorio, a la participación de las MIPE en estas actividades, y a las áreas de oportunidad que propone capturar y dinamizar.
- ✓ Los actores tendrán la misión de concurrir con sus propios conocimientos, percepciones, visiones e intereses a la formación de una imagen compartida actual y proyectada del territorio, generándose de este modo, un diagnóstico compartido y una definición conjunta de ejes estratégicos.

herramientas

Revisar

En herramientas, sección “3”, se presenta una breve descripción de la técnica del Mapa Parlante, que puede coadyuvar este objetivo, pues permite que los participantes expresen a través del dibujo en un mapa, sus conocimientos sobre los recursos y dinámicas del territorio, así como sobre sus percepciones respecto de su inserción global y de las oportunidades y amenazas que ello conlleva

Otras herramientas de utilidad

- W Creación de Visiones
- W Uso de Mapas y croquis
- W Análisis FODA
- W Taller de Análisis Prospectivo

Fuentes de utilidad

- W <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/gi/foda.htm>
- W <http://www.miespacio.org/cont/gi/foda.htm>
- W Biblioteca Virtual FOSIS <http://www.fosis.cl>
- W “Guía de Apoyo para el Trabajo en el Territorio”, FOSIS - CUSO – GTZ

2.3 Definición de la apuesta inicial compartida de trabajo

- ✓ Con base a esta primera imagen conjunta del territorio, perfectible a lo largo del proceso, el Consejo de Desarrollo debiera examinar las hipótesis o apuestas económicas en torno a las cuales se propone trabajar.
- ✓ Hablamos de hipótesis pues la elección de un eje de desarrollo constituye aún una primera apuesta, un planteamiento inicial que puede ser cambiado, precisado o reorientado en el curso del proceso.

Las hipótesis se relacionan también con la construcción compartida de una visión de futuro, pues constituyen un primer enunciado de la estrategia general en la que los actores están de acuerdo en participar.

- ✓ Dependiendo de la naturaleza de la convocatoria, los actores pueden concurrir a la construcción de una o más hipótesis o apuestas compartidas iniciales.

La construcción de esta hipótesis será fruto de un proceso deliberativo de los actores convocados, basada en la información aportada por el grupo impulsor y el conocimiento aportado en el trabajo de visualización del territorio (y expresado en los mapas parlantes).

El enunciado de estas hipótesis o apuestas compartidas implica optar por ciertas alternativas o caminos que se visualizan como más apropiados dentro de opciones distintas.

En la práctica, el consejo público-privado debe concordar:

¿Qué se propone conseguir o lograr?: lo que significa proponer al menos un desafío por ámbito de actividad en el que se invertirán recursos y esfuerzos.	¿Para qué?: lo que significa definir ciertos objetivos o propósitos comunes que justifican la inversión de recursos y esfuerzos.
¿Cómo?: lo que significa proponer una estrategia, pasos o actividades que se requiere emprender para lograr los objetivos. Específicamente, identificar lo nuevo o distinto por hacer para alcanzar el o los objetivos planteados.	¿Quiénes?: lo que significa definir en concreto qué actores están dispuestos a participar y a comprometer recursos en el proceso para alcanzar los objetivos compartidos.

ejemplo

Supongamos que en un territorio, el turismo constituye o puede constituir un área estratégica para el desarrollo, dada la disponibilidad de costa y la afluencia de turistas en la época de verano. Dado que ya existe una tradicional actividad turística, la apuesta puede consistir, por ejemplo, en potenciar la actividad desarrollando el turismo de contra-temporada.

¿Qué se propone lograr?

El propósito planteado podría ser: posicionarse como destino para el turismo de contra-temporada, desarrollando para ello nuevos productos, con énfasis en recursos gastronómicos y culturales del territorio, orientados a la tercera edad y a demandas “institucionales” (congresos de empresas, etc.).

¿Para qué?

Aumentar los ingresos anuales de los empresarios turísticos por medio de la captación de turistas durante todo el año, y generar fuentes de empleo e ingresos complementarios durante los meses de baja estacional (invierno).

¿Cómo?

Para este objetivo, se propone preliminarmente cuatro pasos: i) generar un catastro de nuevos productos turísticos posibles de poner en valor; ii) generar una imagen común que permita dar identidad al turismo en el territorio en la que se inscriban los distintos proveedores de servicios turísticos; iii) desarrollar una campaña de promoción para ofertar los nuevos productos y; iv) generar acciones para que los empresarios del sector mejoren la calidad de oferta de servicios turísticos en función de la promoción del turismo de contra-temporada.

¿Quiénes?

Serán parte de esta estrategia los empresarios del sector turismo interesados en desarrollar acciones conjuntas para desarrollar la apuesta estratégica, corporaciones privadas de fomento en el área turismo y cultura, y otros agentes privados *dispuestos a invertir* energías, capacidades y recursos propios para ello; más las entidades de gobierno y servicios públicos interesados en apoyar la estrategia (Gobernación Provincial correspondiente, Asociación de Municipios, CORFO, SERNATUR, etc.).

atención

Si bien la definición de la apuesta compartida de trabajo coincidirá probablemente con las pre-definiciones del núcleo impulsor, también es posible que el análisis colectivo del territorio y sus posibilidades pueda modificar la visión preliminar y sus hipótesis de desarrollo, generando otras prioridades o ampliando el espectro de posibilidades a explorar.

De la misma forma, esta apuesta inicial compartida quedará sujeta a una posterior validación o revisión, y podrá ser nuevamente ajustada o modificada según los resultados que entregue la evaluación.

2.4 Definición y realización de las primeras iniciativas

- ✓ En tanto la estrategia de desarrollo económico territorial involucra a distintos actores públicos y privados, resulta esencial para la evolución de los procesos crear relaciones de confianza entre estos actores. Dichas relaciones de confianza se basan en los avances y resultados que se puedan lograr a partir de la cooperación y cuyos beneficios colectivos puedan ser percibidos por cada uno de ellos.
- ✓ Si bien la realización de una estrategia de desarrollo territorial es un proceso a mediano plazo, las experiencias de trabajo indican que es conveniente, desde el inicio, desarrollar iniciativas que *anticipen* la posibilidad de un plan más amplio y ambicioso, y a partir de las cuales se vayan generando y consolidando las necesarias relaciones de confianza que faciliten la cooperación.
- ✓ En la medida que las confianzas y aprendizajes colectivos son imprescindibles para que los actores públicos, privados y sociales lleguen a concordar una estrategia de desarrollo económico del territorio, la realización de emprendimientos para desarrollar oportunidades es parte esencial de la construcción del mismo.

Es la realización de dicho tipo de iniciativas desde el inicio del proceso –y no algo que viene *después* de un proceso de planificación-- lo que facilita el desarrollo de percepciones y confianzas de que *juntos si se puede* y que, por ello, nutre de *sentidos* los ejercicios de planificación y establecimiento de acuerdos de mediano y largo plazo.

Generalmente no se encontrarán casos en que los actores locales estén dispuestos a esperar, más allá de un prudencial *breve tiempo*, el surgimiento de estos gérmenes que prefiguran lo posible del futuro a construir.

atención

Por ello, mientras se identifican, evalúan, y seleccionan oportunidades, **incluso antes** de que se concuerden objetivos y metas comunes, es importante impulsar iniciativas, “proyectos” o emprendimientos que anticipen o prefiguren resultados, desarrollen confianzas, aporten sentidos colectivos y faciliten acuerdos progresivamente crecientes.

Para ello, dichas iniciativas deben prefigurar o ser portadores –*gérmenes*-- del nuevo tipo de emprendimientos, innovaciones o transformaciones que, como fruto del proceso, se espera o aspira desarrollar ampliamente a futuro. En consecuencia, debieran ser consonantes con las apuestas iniciales concordadas.

Y, para que resulten confiables, debe ser posible que exhiban resultados –aunque sean pequeños o modestos — percibidos como exitosos.

- ✓ La base de ello es lo que *ya* se viene haciendo por parte de algunos actores locales, aunque sea en casos puntuales, de modo germinal y a escala experimental; pero que constituyen buenos ejemplos de las *cosas nuevas* que se plantea realizar a futuro o de las *nuevas formas* con que espera llegar a realizarlas.

Estas iniciativas, debidamente apoyadas y potenciadas, junto con incrementar sus posibilidades de éxito, pueden *abrir camino* a la creación de condiciones más favorables a la captura de las primeras oportunidades de negocio que los actores hayan logrado visualizar.

Además, pueden ser importantes medios de comunicación interna de al menos dos mensajes: el futuro deseable es posible construirlo, y ello resulta factible a partir de los actores, personas y recursos propios del territorio.

ejemplo

En la experiencia de desarrollo del Limarí, llevada a cabo en el marco del Programa Emprende-Chile, se definió como una de las apuestas estratégicas posibles el desarrollo de la gastronomía, actividad que podría generar un incentivo para desarrollar el turismo en este territorio.

Si bien esta no era una actividad característica de esta provincia, se planteaba como una potencialidad interesante a desarrollar.

Para incentivarla, se organizó una primera feria gastronómica que permitió mostrar a los actores que la gastronomía podía ser emprendida como una nueva actividad económica del territorio y, de paso, validar la instancia de desarrollo territorial como espacio de cooperación.

2.5 Primer Plan de Trabajo (preparatorio) e Institucionalidad Básica inicial

- ✓ Habiendo visualizado una imagen del territorio y definidos ciertas áreas estratégicas, los actores estarán en condiciones de adoptar acuerdos básicos relativos a las características e itinerario del proceso conducente a la construcción del Plan de Desarrollo Económico Territorial.

Esto dará lugar a la elaboración de un **Plan de Trabajo** con arreglo al cual el Consejo irá desarrollando las tareas involucradas en la puesta en marcha de la estrategia.

atención

El plan de trabajo debiera contemplar

- W Horizonte temporal** para lograr colectivamente dos productos básicos: un primer *Plan de Desarrollo Territorial* y, antes que ello, estar realizando las primeras iniciativas, proyectos o emprendimientos innovadores conjuntos. Por ejemplo, nueve meses para lo primero, y tres meses para lo segundo.
- W Etapas** de la estrategia propuesta en torno a la apuesta de desarrollo (en caso de que ya se establezca una cierta secuencia de fases)
- W Actividades** principales a realizar, las que pueden estar relacionadas con:
 - El desarrollo de las primeras iniciativas, inversiones, proyectos y emprendimientos innovativos.
 - La construcción y definición del Plan de Desarrollo Económico Territorial, y en especial, de las actividades del corto plazo, tales como la exploración de oportunidades en torno a las apuestas estratégicas, el diagnóstico del Capital Territorial, y el debate sobre los primeros objetivos y compromisos.
 - La generación o desarrollo de capacidades o condiciones que ya se saben insuficientes para capturar oportunidades ya identificadas.
 - La gestión de alianzas, acuerdos o compromisos con otros actores importantes para el éxito de la estrategia.

- W Responsables** de las distintas tareas concordadas (una solo responsable por vez).
- W Tiempo y plazos** en que los responsables deben dar cuenta de su gestión o mostrar sus resultados.
- W Compromisos de recursos** que los actores pondrán a disposición para el desarrollo de las actividades previstas.
- W Mecanismo de seguimiento** de las actividades y responsabilidades ejecutadas.

Este plan de trabajo puede plasmarse en un cronograma o carta gantt que resuma las tareas, plazos y responsables.

- V** Paralelamente, el Consejo Público-Privado de Desarrollo Territorial deberá tomar acuerdos acerca de las características de la institucionalidad básica que se dará para funcionar y conforme a la cual se organizarán sus operaciones y funcionamiento regular.

Ello podrá expresarse en un acta, declaración o estatuto preliminar, en que se establezca, por ejemplo, quiénes serán sus integrantes, su objetivo, los órganos que lo conformarán así como sus funciones, integración y procedimientos de operación. Se podrá referir, a la vez, a los compromisos y recursos iniciales puestos a disposición de la realización de la estrategia por parte de los actores, y la modalidad en que éstos se harán disponibles para la instancia (ver en “**herramientas**”, sección “7”).

Dado el dinamismo de estos procesos, no es conveniente establecer acuerdos, orgánicas, normas o procedimientos muy rígidos; ya que lo más probable es que al poco andar se deba entrar a modificarlos para su adecuación a las nuevas realidades y relaciones que se van generando.

Se recomienda formalizar un acuerdo con una vigencia inicial no superior a un año, al final del cual se proceda a su revisión y modificación.

2.6 Instalación del órgano de gestión

- ✓ Para implementar el Plan de Trabajo y las primeras iniciativas, el Consejo requiere contar con un órgano técnico permanente encargado de operacionalizar la estrategia.

Este órgano deberá gestionar la implementación de sus acuerdos, gerenciar las actividades orientadas al desarrollo de oportunidades de negocio y empleo, elaborar propuestas e impulsar los procesos de fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades, y brindar apoyo al desempeño de la instancia directiva y de los órganos auxiliares que el Consejo de Desarrollo decida crear para operacionalizar su trabajo.

- ✓ Este órgano técnico-gerencial, que denominaremos convencionalmente “Secretaría Técnica”, según las posibilidades de cada territorio, puede estar formado por un equipo de técnicos y/o profesionales concurrentes desde las diferentes instituciones, organizaciones e instancias que participan del Consejo de Desarrollo; a cuya cabeza ejecutiva esté una persona que ejercerá el rol de gerente o secretario ejecutivo.

Es esencial contar con un profesional competente, dedicado exclusivamente a esta función gerencial, la que en caso alguno podrá ser eficazmente reemplazada por dedicaciones parciales de personas que tienen otras responsabilidades laborales, por muy comprometidas y coordinadas que pudieran estar.

Del mismo modo, en esta fase, puede ser recomendable que el cargo de Gerente o Secretario Técnico de este órgano sea ejercido por quien ya venía desempeñando el rol de “Secretario Técnico” desde el Grupo Impulsor.

- ✓ El órgano técnico-gerencial debería tener a su cargo la gestión de los acuerdos del Consejo de Desarrollo, en especial del Plan de Trabajo definido y, en particular, de realizar las acciones conducentes a:

- W La identificación y el desarrollo de oportunidades de negocio susceptibles de capturar por parte de los actores y sectores del territorio.

- W El fortalecimiento de la institucionalidad público-privada del territorio, estableciendo y manteniendo relaciones con los actores públicos y privados involucrados y facilitando las relaciones de cooperación entre éstos.

- W La operacionalización de acuerdos e iniciativas específicas definidas por el Consejo de Desarrollo Territorial, velando por el cumplimiento de los compromisos y la calidad técnica de las acciones.

- W La implementación de una estrategia comunicacional que acompañe y fortalezca el desarrollo de la estrategia.

- W El desarrollo de iniciativas orientadas a fortalecer las capacidades de los actores.

- ✓ Varias de estas funciones también pueden ser asumidas por instancias de carácter técnico ya existentes en el territorio, que aportan parte de sus capacidades y competencias profesionales a dichos propósitos.

Según sea el caso convendrá aprovechar dichas capacidades en la realización de algunas de las tareas o en el logro de algunos de los productos antes indicados; así como fortalecerlas o expandirlas a través, por ejemplo, de los propios aportes en recursos humanos y técnicos que comprometan y realicen los actores participantes.

- ✓ El lugar de operación de estas Secretarías Técnicas Territoriales, debiera ser abierto a los empresarios y organizaciones y demás actores del desarrollo económico del territorio, sean sedes gremiales o corporativas, de la Asociación de Municipios respectiva, centros de producción o información para el desarrollo económico, u otros similares.

herramientas

En la experiencia de **Emprende-Chile**, este órgano gerencial, dependiendo del territorio, ha recibido el nombre de “**Secretaría Técnica**”, “**Secretaría Territorial**” o “**Gerencia Técnica**”.

En **herramientas**, sección “4”, se presenta un facsímil de Términos de Referencia usados por el Programa Emprende Chile para la selección y contratación de Secretarios Técnicos o Gerentes Territoriales, aplicables para la fase de instalación del Consejo de Desarrollo Territorial.

Por otra parte, en el facsímil de Estatuto de Consejos de Desarrollo Territorial que se presenta en “**herramientas**”, sección “7”, se incluye una descripción de la naturaleza, integración, funciones y dependencias de este órgano de gestión.

2.7 Instalación de los primeros órganos auxiliares

- ✓ Según las distintas realidades y necesidades, y de conformidad a las decisiones que adopte a este respecto el órgano directivo, podrá resultar de utilidad la constitución de órganos auxiliares.
- ✓ Estas instancias específicas pueden ser espacios abiertos de participación y de libre concurrencia; o bien, convocar a participantes de un perfil técnico, lo que dependerá de las tareas y funciones específicas que le encomiende desarrollar el órgano público-privado de carácter directivo; y podrán tener un carácter permanente o transitorio, según su naturaleza y circunstancias.
- ✓ El Consejo de Desarrollo es una instancia de carácter resolutive, con capacidad de tomar acuerdos vinculantes entre sus integrantes. Los órganos auxiliares, en cambio, pueden ser de carácter consultivo o ejecutivo.

Los de carácter **consultivo** tienen como objetivo aportar informaciones o recomendaciones, y desarrollar propuestas y diseños de carácter técnico o temático, para consideración de las instancias directivas del Consejo. Se corresponden con la figura de “comisiones”, y ellas pueden ser de carácter transitorio, para tareas relativamente específicas o acotadas; o indefinidas, para funciones estimadas más permanentes.

Los de carácter **ejecutivo** suelen asumir tareas específicas o determinadas áreas de responsabilidad. En el primer caso suele ser por mandato o encargo de las instancias resolutive, para lo cual se constituyen en “grupos de tarea”, de cuyos avances o resultados deben dar cuenta en plazos acotados. En el segundo, asumen el desarrollo o gestión de ciertas áreas de interés o responsabilidad por tiempos mayores o indefinidos, contando con mayor autonomía relativa para su realización.

- ✓ En función de la cantidad de miembros participantes, estas instancias pueden funcionar en sesiones ampliadas en las que participa el conjunto de los interesados en aportar, o a través de equipos o comisiones internas convocadas en función de tareas o propósitos específicos. Ello sin perjuicio de que también pueden encomendarse a estas mesas o grupos de trabajo, el tratamiento de temas más transversales, como el “desarrollo urbano” en unos casos, o la “formación de agentes para el desarrollo territorial”.

Para optimizar su operación, las mesas u otros órganos auxiliares, podrán organizarse internamente, eligiendo una directiva y un secretario(a), coordinándose con el Secretario Técnico del Consejo, pudiendo designar además a uno o más representantes que lleven sus opiniones, propuestas o iniciativas desarrolladas a la instancia directiva pertinente.

atención

En la experiencia del Programa Emprende-Chile, las **instancias consultivas** se han expresado como **comisiones temáticas**, que preparan propuestas que son sancionadas por los respectivos Consejos de Desarrollo. En muchas ocasiones, dichas funciones son desarrolladas con participación importante de profesionales y técnicos de las instancias vinculadas al Plan de Desarrollo Territorial (organizaciones, consultoras, servicios públicos, municipios); y en otras son encargadas directamente a la Secretaría Técnica del Consejo.

Las **instancias ejecutivas** en cambio, se han expresado sea como **mesas de trabajo** en torno a áreas más permanentes de responsabilidad, o como **grupos de tarea** para propósitos más precisos y acotados en el tiempo. En común han tenido un carácter **privado-público** en su composición, con un fuerte involucramiento del sector privado directamente interesado e implicado en dichas tareas: generalmente asociadas al desarrollo de alguna de las **áreas, ejes o apuestas estratégicas** asumidas.

A poco andar, las *mesas* o *comisiones* se han ido transformando en el “corazón” del plan de desarrollo, en el crisol de nuevos emprendimientos y liderazgos intermedios, y en fuente de nutrición y renovación del Consejo de Desarrollo Territorial. En plazos relativamente breve, quienes efectivamente dirigen estas instancias adquieren visibilidad legitimada en el Territorio, y pasan a ser los *candidatos naturales* a integrar el Consejo de Desarrollo o sus instancias directivas cuando se requiere su renovación, ampliación o renovación.

2.8 Formalización y solemnización de los acuerdos: suscripción de documento y realización del acto de lanzamiento

- ✓ En la medida que se ha avanzado en concordar un camino a recorrer en común, en función del desarrollo del Territorio y de sus actores participantes, y en que se ha pactado un primer plan de trabajo para avanzar en ello, corresponde que los actores públicos y privados implicados formalicen sus acuerdos y compromisos.

La solemnización de dichos acuerdos y compromisos, puede realizarse a través de la suscripción pública de un documento que los contenga. Ello contribuye a la vez a que los compromisos se *honren* por parte de quienes así los asuman.

Dicho documento debe contener los acuerdos relativos a:

- W Los propósitos y objetivos generales de desarrollo del territorio, en torno a los cuales se concertan los actores participantes, y para lo cual están dispuestos a cooperar: el *manifiesto* del Consejo de Desarrollo.
- W La composición e institucionalidad básica que permitirá y regulará el funcionamiento del Consejo Público-Privado de Desarrollo del Territorio, incluyendo lo concerniente a las convocatorias, representaciones y roles, actas de acuerdos y compromisos, entre otros aspectos relacionados con su operación regular. Esto podrá estar acompañado por un estatuto o reglamento, si así se lo hubiesen definido.
- W Las características y el itinerario general del proceso en el que los actores se comprometen a participar, conducente a la definición y realización de una estrategia de desarrollo económico territorial.
- W Las áreas estratégicas en torno a las que los actores están dispuestos a cooperar desde un comienzo, las cuales fueron enunciadas en la apuesta inicial de trabajo conjunto.
- W Las primeras iniciativas que los actores están dispuestos a emprender para avanzar hacia su captura y aprovechamiento, cuando existe voluntad y disponibilidad de recursos necesarios para llevarlas a cabo.
- W Los aportes y compromisos iniciales (en materia de recursos financieros, técnicos, físicos y humanos; y de gestiones) de los actores para llevar a cabo el proceso y viabilizar la realización de las iniciativas iniciales que han concordado.

- ✓ Este documento puede sintetizarse en una presentación o texto apto para la difusión que permita dar a conocer la estrategia al conjunto de la comunidad territorial.
- ✓ Para ello, será importante que el Consejo Público-Privado organice en el territorio un acto o evento de lanzamiento de carácter amplio y solemne, que constituya la presentación a nivel público de la instancia y la estrategia proyectada.

herramientas

Como se ha indicado, en “herramientas”, sección “7”, se encuentra un facsímil de estatuto.

Por otra parte, en “herramientas”, sección “9”, se podrán encontrar algunas ideas y criterios útiles para el diseño de una estrategia comunicacional distintiva y, en particular, para el diseño del acto o evento de lanzamiento a que se hace referencia precedentemente.

2.9 Sobre los diferentes planos de la participación en los Consejos de Desarrollo

- ✓ Conforme a cada realidad particular y de acuerdo a la composición del Consejo de Desarrollo, el número de sus integrantes, la diversidad o complejidad de las áreas de oportunidad que se haya propuesto asumir, y los niveles de participación que se verifiquen, entre otras dimensiones; puede convenir o no diferenciar los espacios y dimensiones de concertación estratégica entre los actores involucrados, de aquellas otras propias de la gestión ejecutiva de las mismas.
- ✓ En algunos casos, convendrá que todos los actores que se han concertado y suscrito compromisos, participen directamente del Consejo de Desarrollo, en cuyo seno se debatirán y establecerán acuerdos en el plano estratégico, como también se discutirán materias más operativas ligadas al plan de trabajo, realización de tareas, y realización de gestiones. Ello será posible especialmente en las fases iniciales, en las que también el número de actores concertados es relativamente pequeño.

En otros casos, o en la medida que evolucionan y se complejizan los procesos, incorporándose nuevos actores a los mismos o incrementándose el número de interesados en participar; posiblemente se requiere distinguir los planos estratégicos de los más operativos.

- ✓ En la experiencia de Emprende Chile, llegado el momento, estas funciones se diferencian en un Consejo Ampliado y en un Directorio o Comité Ejecutivo.

En los **Consejos Ampliados** participan todos los actores involucrados o comprometidos con el proceso, allí se discuten y acuerdan las principales opciones estratégicas, se sanción el Plan de Desarrollo Territorial, así como los posteriores planes operativos anuales, se priorizan los usos de los recursos disponibles, y se eligen y renuevan sus autoridades.

Suelen sesionar tres o cuatro veces al año para sancionar dichas materias; se asemeja a las asambleas de las corporaciones de desarrollo, que es donde radica su soberanía; y suelen irse ampliando o renovando sobre la base de quienes van teniendo una participación más destacada en las comisiones o mesas de trabajo.

En los **Directorios** o **Comités Ejecutivos**, en cambio, es más reducido el número de integrantes, y acotada su composición. Se trata de miembros del Consejo Ampliado respecto de los cuales se tiende a asegurar un razonable equilibrio de representación de los estamentos que lo componen: micro y pequeños empresarios, otras empresas u organizaciones, servicios públicos, y autoridades políticas electas (alcaldes) y de gobierno interior o regional. En varios casos, una parte importante de quienes integran estos directorios, coinciden con quienes dirigen o se destacan en la conducción de las comisiones o mesas de trabajo.

Cumplen funciones de un directorio propiamente tal; en el marco de los acuerdos estratégicos y mandatos claves definidos por el Consejo Ampliado, gestiona el plan de trabajo y toma decisiones propias de la conducción operativa del proceso; incluyendo la creación de comisiones de trabajo, el apoyo a la operación de las mesas de trabajo establecidas, y la supervisión de las funciones y tareas propias de la Secretaría Técnica y de su responsable.

Generalmente los Consejos de Desarrollo se dotan de un Presidente que los representa, y a través del cual se relacionan en lo cotidiano tanto el gerente o secretario técnico, como quienes han asumido responsabilidades en mesas o comisiones de trabajo. En varios casos, se acompaña esta figura con uno o dos vicepresidentes, quienes se corresponden con estamentos distintos a aquél del cual proviene el presidente.

atención

La instalación del órgano de gestión, de órganos auxiliares del Consejo, así como su posible diferenciación entre *Consejo Ampliado* y *Directorio* o *Comité Ejecutivo*, obedece a un modelo de organización general de la estrategia de desarrollo territorial.

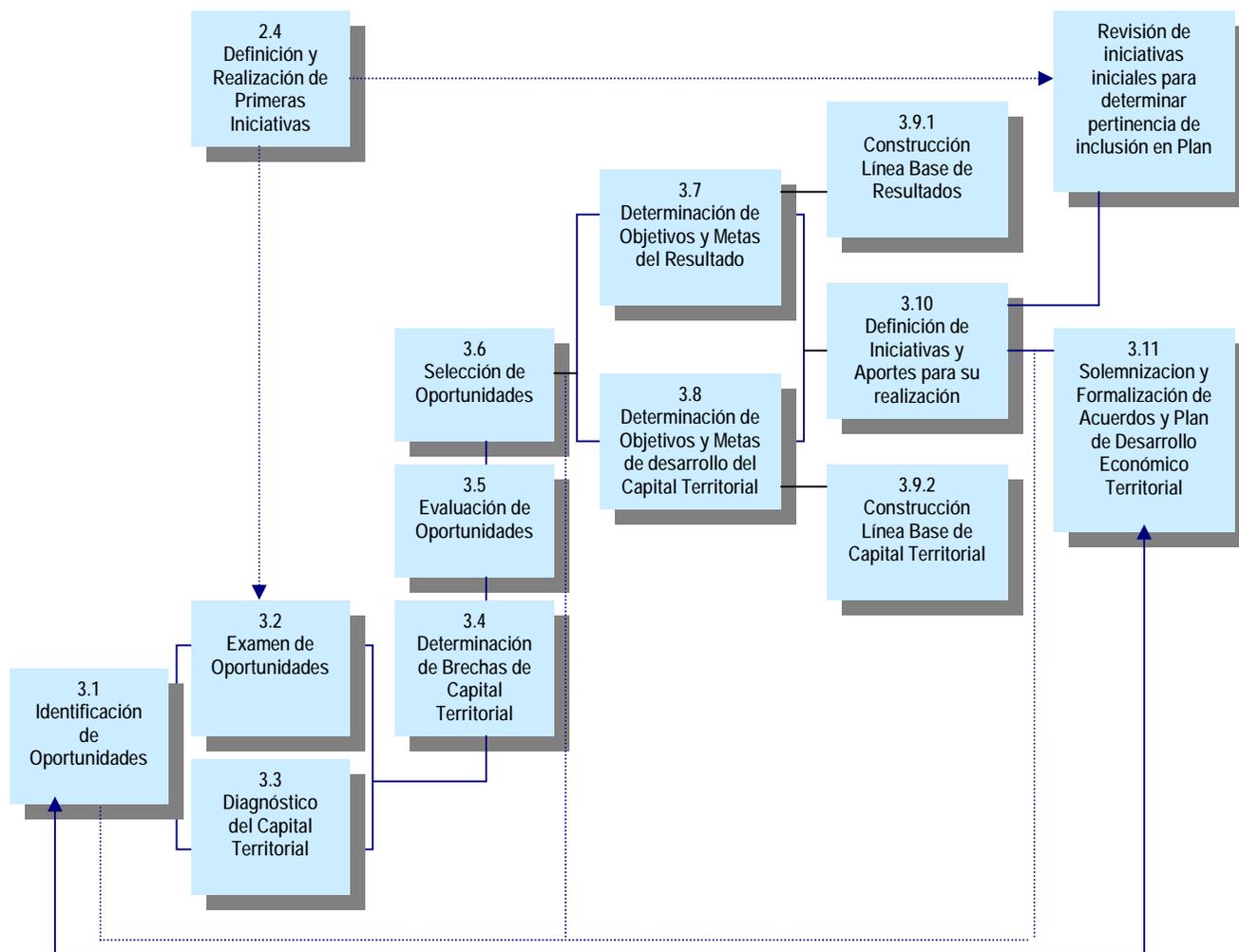
No obstante, el seguimiento y evaluación del proceso permitirá posteriormente analizar la pertinencia de estas formas organizativas con relación a los roles y desafíos concretos que tendrá la instancia territorial.

De este modo, será necesario tener la flexibilidad necesaria para ajustar la modalidad de organización elegida en el transcurso del proceso para optimizar la capacidad de gestión y sus resultados.

Como se indicara anteriormente, conviene que estas definiciones durante el período inicial, sean sometidas a revisión y adaptadas, sugiriéndose realizarla en un plazo no superior a un año desde su definición preliminar.

Un diagrama de cómo se puede estructurar un Consejo, y relacionarse con sus diferentes órganos, se presenta a continuación:

3 Fase de Formulación del Plan de Desarrollo Económico Territorial



Hasta aquí, la *Mesa o Consejo Público-Privado de Desarrollo Territorial* cuenta con una organicidad para operar, una definición de apuestas de desarrollo y un primer plan de trabajo. Además, la ejecución de ciertas iniciativas le habrán brindado mayor visibilidad en el entorno y legitimidad social. En suma, se han creado las condiciones básicas para avanzar nuevos pasos.

La tarea de esta fase será identificar, analizar y seleccionar las oportunidades que los actores pueden aprovechar efectivamente con base a sus recursos y capacidades (disponibles o posibles de desarrollar), y avanzar en acuerdos cada vez más precisos que permitan formular un plan de desarrollo económico territorial, que plantee los objetivos, acciones y compromisos que orientarán los esfuerzos de los actores a corto y mediano plazo.

atención

El proceso de construcción de un plan de desarrollo económico del territorio, se basa en el establecimiento de acuerdos respecto de las *oportunidades* económicas susceptibles de capturar y desarrollar por parte del territorio y sus actores, a partir de sus recursos y capacidades, y sobre las formas o modos de hacerlo en forma conjunta o cooperativa.

Esta fase la dividiremos en dos momentos: el primero corresponde a la identificación, evaluación y selección de las oportunidades económicas para el territorio, proceso que llamaremos *Mapeo y selección de Oportunidades*, y el segundo a la definición de los objetivos y la *Formulación del Plan de Desarrollo Económico Territorial* propiamente tal.

atención

Se des-recomienda intentar iniciar esta tercera fase si no se han alcanzado las condiciones básicas señaladas para el estadio anterior:

Acuerdo amplio y suficientemente operativo entre los actores privados y públicos, en torno a algunas apuestas básicas y compartidas para el desarrollo territorial,

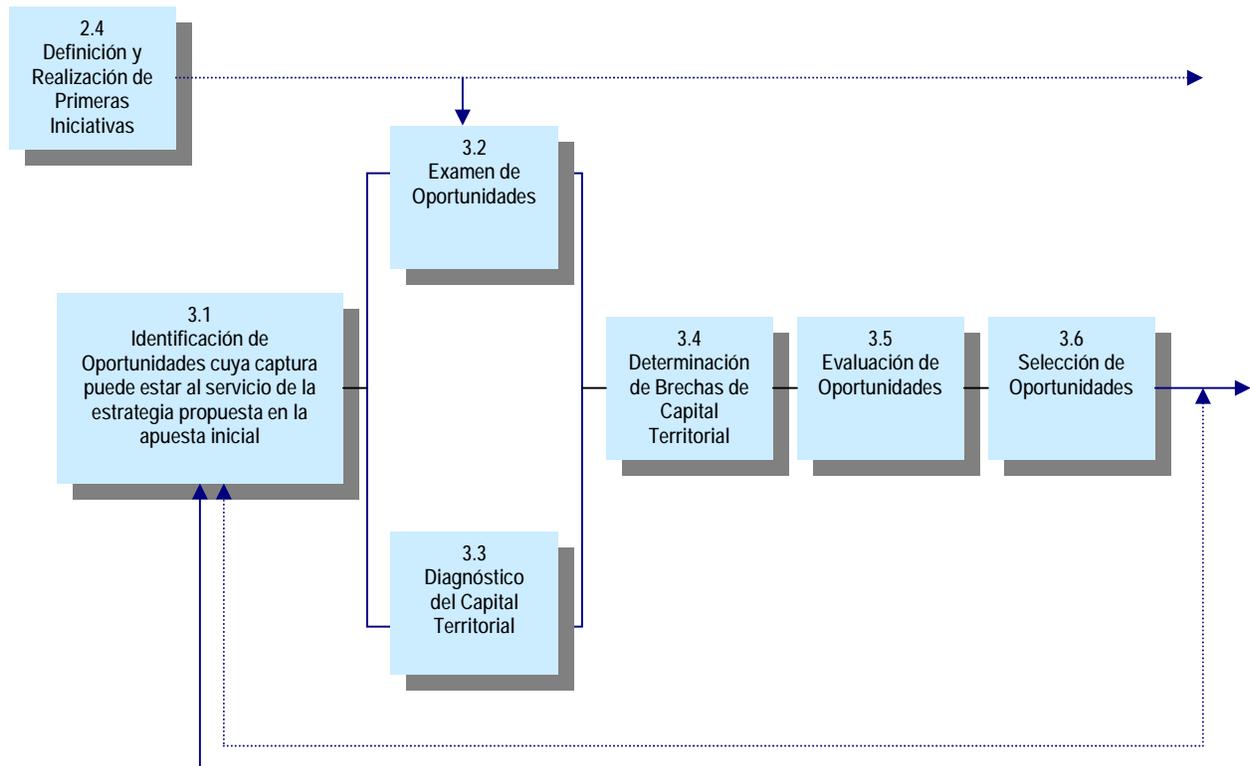
Compromisos explícitos de destinar energías, capacidades y recursos a iniciar un recorrido conjunto de construcción de un plan de desarrollo y de realización de iniciativas concretas que lo vayan prefigurando; traducidos en un plan de trabajo operativo, con plazos y compromisos específicos para su ejecución y,

Una institucionalidad básica, que constituya el espacio que se dan los actores públicos y privados concurrentes, para concertarse en torno a propósitos comunes de desarrollo, y para cooperar en la realización de planes en función de dichos objetivos.

En caso contrario, se arriesga introducir altos niveles de des-concierto, conflictos de intereses entre los convocados sin posibilidad de resolución, expectativas desproporcionadas respecto de los recursos o apoyos públicos que se obtendrían, descompromiso creciente con el proceso con consecuencias de participación decreciente y, en definitiva; endoso a los convocantes o a la Autoridad Pública que se asocia con la convocatoria, de los problemas de desarrollo y de su eventual solución.

Es decir, se arriesga un desastre para las posibilidades del proceso, y un problema mayúsculo para la autoridad política que se asocia a la conducción de la convocatoria.

Sub fase A: Mapeo y selección de Oportunidades



3.1 Identificación de Oportunidades

- ✓ La primera tarea a la que debe abocarse el Consejo en esta fase, corresponde a la exploración de las oportunidades económicas posibles de capturar por los actores privados del territorio, particularmente por sus micro y pequeñas empresas y trabajadores independientes (MIPE), en colaboración con las instituciones públicas y privadas participantes.
- ✓ Es necesario tener presente que esta exploración debe realizarse dentro del marco de la o las áreas estratégicas previamente definidas (ver 1.5), ser consonante con las apuestas iniciales (ver 2.3.) que los actores hayan concordado en las fases previas, lo cual permitirá acotar la búsqueda.

definición

¿Qué entender por oportunidades?

Las oportunidades económicas para el desarrollo de un determinado territorio, son una construcción social de sus actores, consistente en relacionar aquellas demandas de bienes y servicios susceptibles de ser capturadas y desarrolladas para sí, a partir de las ventajas competitivas actuales o potenciales basadas en su potencial endógeno o capital territorial.

Las oportunidades se refieren a demandas de mercado, actuales o potenciales, que el territorio y sus actores puedan satisfacer poniendo en valor sus recursos endógenos. Estas demandas generalmente son externas al territorio, pero también pueden corresponder a nuevas demandas internas no satisfechas las que, al ser capturadas y desarrolladas por actores locales, pueden transformarse para ellos en oportunidades de negocio.

Una oportunidad es más que una potencialidad del territorio: es la posibilidad de aprovechar económicamente esas condiciones o características accediendo a ciertos mercados que permitan dinamizar actividades existentes o generar actividades nuevas.

Las meras demandas de mercado no constituyen necesariamente oportunidades para los trabajadores y empresarios de un territorio, ya que perfectamente pueden ser aprovechadas por agentes económicos externos que usan recursos del territorio para sí, extrayendo sus riquezas, sin que ello revierta necesariamente en beneficios para los habitantes locales.

Por su parte, las potencialidades productivas de una determinada zona tampoco constituyen por sí mismas oportunidades para la población local, ya que si no se transforman en bienes o servicios que respondan a demandas reales, se quedan sólo en la potencialidad sin transformarse en riqueza, cuando no en esfuerzos productivos sin destino.

En este sentido, la identificación de oportunidades supone un ejercicio de mirar simultáneamente, en forma crítica y a la vez muy creativa, lo propio y lo de otros, lo endógeno y lo exógeno, lo que se puede ofrecer y lo que se demanda, lo que se ha sido y lo que se puede llegar a ser, lo que distingue y lo que integra, el territorio y el mundo, lo local y lo global.

Se podría decir que las oportunidades se construyen desde una perspectiva “*glocal*”.

- ✓ Las nuevas oportunidades de negocios pueden o no estar relacionadas con las principales actividades económicas del territorio.

Dentro de cada área estratégica y en concordancia con la “apuesta inicial compartida de trabajo”, es preciso interrogarse:

<p>¿Qué bienes y servicios compran las empresas privadas o servicios públicos que operan en el territorio, y que pueden ser vendidos por las pequeñas o microempresas que se desea dinamizar?</p>	<p>¿Qué tipo de bienes o servicios compra el territorio a mercados externos (cercaños o más lejanos) y cuáles de ellos se podrían generar internamente en condiciones competitivas?</p>
<p>¿Qué nichos de mercado pueden ser capturados a partir de las potencialidades del territorio y sus actores?</p>	<p>¿Con qué modificaciones algunos de los bienes y servicios que produce el territorio, podrían llegar a ser demandados interna o externamente, y por qué tipo de mercados o nichos de mercado?</p>

- ▼ La exploración de los mercados permitirá descubrir demandas de empresas, servicios públicos o consumidores susceptibles de ser aprovechadas por los actores del territorio. En particular, convendrá explorar aquellas demandas emergentes o latentes susceptibles de activar, derivadas de nuevas necesidades generadas por el modo de vida de la población.

atención

La *producción* de pequeña escala suele tener ventajas comparativas que pueden transformarse en competitivas, cuando corresponden a demandas de servicios más *personalizados* o *intensivos en trabajo especializado*, situación que empieza a verificarse en el caso chileno ⁽¹⁴⁾. En este sentido, se pueden explorar demandas asociadas a:

- W** Desarrollo de proveedores hacia el sector privado y/o para las adquisiciones del sector público presente en el Territorio: demandas regulares de bienes o servicios de las empresas privadas de mediana y gran escala, ubicadas dentro del territorio o en territorios próximos, así como del sector público y municipal, que puedan ser satisfechas por pequeños productores locales, básicamente micro y pequeñas empresas (MIPE) y/o trabajadores independientes (TI), sus redes o asociaciones.
- W** Demandas temporales de bienes o servicios asociados a megaproyectos, públicos o privados, que están en ejecución o en proyecto y que son o serán consumidores de productos o mano de obra. ⁽¹⁵⁾
- W** Servicios de MIPE y/o TI para satisfacer demandas latentes derivadas de nuevas necesidades generadas por el modo de vida de la población, y que son propias del *cuidado* de ciertos sectores o condiciones de población (adultos mayores, embarazo precoz, cuidado de niños, cuidado y mantenimiento de segundas viviendas, intereses especiales, etc.).
- W** Creación de oferta de servicios de MIPE y/o TI para satisfacer necesidades comunitarias: recuperación de patrimonio arquitectónico y urbanístico, generación y gestión de espacios públicos, uso del tiempo libre, manejo de residuos sólidos, recuperación o protección ambiental, etc.
- W** Demandas asociadas a flujos temporales de población por vacaciones, fiestas costumbristas o religiosas, centros de peregrinaje, u otros puntos de concentración temporal de masas significativas de población, susceptibles de ser captadas más eficientemente por una oferta local con cierta calidad y estructuración.

¹⁴ Cambios en la estructura de demanda, asociados a modificaciones en la estructura de población, y a la cercanía de cambios de estadio en los niveles medios de ingresos.

¹⁵ Una fuente para conocer las inversiones es el Ministerio de Economía. Entrega información de la inversión extranjera, con base a datos del Comité de Inversión Extranjera; de los grandes proyectos de inversión privada, con base a datos proporcionados por la Corporación de Bienes de Capital. Además, este Ministerio aplica una Encuesta Nacional Industrial Anual (ENIA) que registra la inversión regional de empresas con más de 10 trabajadores. También registra la inversión pública con base a datos del INE y MIDEPLAN.

- W Creación de oferta de servicios de MIPE para satisfacer demanda de servicios especializados que implican certificación: instalaciones y supervisiones eléctricas, sanitarias, de gas, etc.
- W Incorporación de tecnología a productos, procesos y servicios, para conectar a la MIPE con nuevos mercados.
- W Posibilidades de satisfacer con producción local ciertas *preferencias* por productos con determinados atributos de calidad certificada, como pueden ser las relativas a inocuidad, producción limpia u orgánica, origen territorial o *terroir* (terruño), o cultural (étnico), sustentabilidad ambiental, responsabilidad social o buena vecindad empresarial, o diversas formas de *trazabilidad*.

En términos generales, y como tendencia de largo plazo, estas demandas se orientan progresivamente a requerimientos por nuevos y diferentes *servicios* más que de *bienes* y, dentro de estos últimos, por aquellos con atributos de *calidad distintiva*, especialmente en el plano *simbólico*, a cuya tenencia o consumo se atribuyen también valores de *distinción* ⁽¹⁶⁾.

¹⁶ Contratendencia a las de uniformización con pérdida de identidad, asociadas a las dinámicas de globalización de las que participa fuertemente el país, y que en la actualidad de expresan fundamentalmente a partir de ciertos sectores de población de ingresos medio-altos.

ejemplo

Sigamos con el ejemplo del turismo:

Recapitulemos:

- W** En la fase preparatoria (ver. 1.5), el *Grupo o Núcleo Impulsor* se ha concertado para impulsar una estrategia de desarrollo en el territorio, identificando que el turismo puede constituir un área estratégica para el territorio y, consecuentemente, lo ha propuesto a los actores públicos y privados vinculados a esta área y a quienes se ha convocado a constituir la instancia de trabajo público-privada que hemos denominado *Consejo de Desarrollo Territorial*.
- W** Una vez constituida, el Consejo Público-Privado de Desarrollo, luego de realizar un primer examen de la situación del territorio (ver 2.2.), ha concordado trabajar de manera conjunta en torno a una primera apuesta compartida (ver 2.3.), que resume la estrategia general por la que los actores han optado jugarse con la finalidad de avanzar en la consecución de los objetivos y resultados esperados, esto es: potenciar la actividad turística desarrollando el turismo de contratemporada, captando turistas durante todo el año, desarrollando nuevos activos turísticos, con énfasis en los recursos gastronómicos y culturales del territorio, con la finalidad de aumentar los ingresos anuales de los empresarios vinculados al sector.
- W** En consonancia con esta primera apuesta compartida, el Consejo de Desarrollo podrá haber resuelto impulsar y llevar a cabo unas primeras iniciativas (ver 2.4.), encaminadas a generar condiciones para empezar a avanzar en el desarrollo de esta estrategia. Así, según nuestro ejemplo (ver 2.3.) , la instancia concordó la realización de: (i) un catastro de nuevos activos turísticos posibles de poner en valor; (ii) la generación de una imagen común que permita dotar de una cierta identidad al turismo en el territorio; (iii) el desarrollo de una campaña de promoción; (iv) y el inicio de acciones orientadas al mejoramiento de la calidad de los servicios relacionados.

En este marco, el Consejo Público-Privado de Desarrollo Territorial, luego de prospectar oportunidades de negocio en esta área; las identifica, definiendo (hipotéticamente), las siguientes:

Oportunidad 1

Conforme a las estadísticas mantenidas por SERNATUR, la demanda europea por un turismo centrado en los intereses de tipo étnico-cultural, se ha incrementado en un 300 % en los últimos 5 años. El mayor incremento del flujo de este tipo de turismo se da entre los meses de junio y agosto, coincidiendo con la temporada estival del viejo continente y del hemisferio norte en general.

Los destinos que exhiben un mayor incremento en la afluencia de este tipo de turismo son San Pedro de Atacama e Isla de Pascua. Se presume que el territorio podría capturar una parte de esta demanda, de generarse las condiciones adecuadas.

El territorio concentra una importante población Mapuche, entre la cual se han empezado a desarrollar proyectos con aporte de financiamiento de la CONADI, el FOSIS y Municipios, con la finalidad de dotar a un cierto número de comunidades de servicios asociados a esta actividad, en especial camping y servicios recreacionales.

El territorio, además, cuenta con un cierto número de servicios turísticos (hospedajes, gastronómicos y recreacionales), los que son ocupados en un 70 %, de acuerdo a la información disponible, por turistas de medianos y bajos ingresos provenientes de la propia región y de las regiones aledañas, concentrándose en los meses de enero y febrero.

Oportunidad 2

En el marco de las prospecciones de negocios realizadas por la Mesa Público-Privada, se sostuvieron conversaciones con SERNATUR y los operadores turísticos a través de los cuales esta institución gestiona y ejecuta su programa destinado al adulto mayor.

El Consejo de Desarrollo tomó conocimiento que el programa aspira a triplicar la demanda por este tipo de servicios entre los meses de mayo y septiembre, durante los próximos 3 años, y, en acuerdo con las agencias operadoras, se proyecta abrir nuevos destinos y programas turísticos, entre los cuales podría estar el territorio, de generarse algunas condiciones necesarias relativas, por ejemplo, a la estructuración y calidad de la oferta turística local, y al mejoramiento de algunas vías de acceso y circulación.

- ✓ La prospección e identificación de oportunidades podrá tomar como insumos la información generada a partir de diversas fuentes, entre otras:
 - W Estudios disponibles, cuya información pertinente será sistematizada por el gerente/secretario técnico, y examinada por las mesas o comisiones temáticas, y por el Consejo de Desarrollo del territorio.
 - W Estudios encargados especialmente a estos efectos, sean de carácter prospectivo más general, u orientados a identificar oportunidades específicas (ver en **"herramientas"**, sección **"10"**).
 - W Opiniones de expertos (emprendedores destacados, profesionales senior, etc.) externos o internos al territorio, cuya visión y conocimiento puede contribuir a visualizar oportunidades específicas. La opinión de estos expertos puede canalizarse a través de la realización de actividades en las que éstos puedan realizar una lectura crítica de los resultados de las prospecciones realizadas por la instancia, y donde también puedan aportar sus propias ideas y visiones, en el marco de reuniones ampliadas de la instancia especialmente convocadas.

- ✓ En todos los casos, el resultado de este análisis y deliberación, será la identificación de demandas de mercado, actuales o potenciales, que el territorio y sus actores pueden satisfacer poniendo en valor y gestionando de un cierto modo sus recursos endógenos o capital territorial.

atención

La información generada y analizada, puede organizarse como un Mapa de Oportunidades, en que se grafique y se “mapee” la relación entre demandas reales y potencialidades de satisfacerlas a partir de los recursos del territorio y de las capacidades de sus actores.

Dicha relación se puede establecer, y mapear, entre demandas y mercados específicos claramente identificados, y entre actores o sectores también concretos del territorio, ya que algunas demandas podrán ser abordadas por determinados actores y no por otros.

Como todo “mapa” puede ser inicialmente realizado en trazos gruesos, posiblemente con escasa información inicial sobre puntos clave, y probablemente con grados importantes de imprecisión respecto de ellos. Pero será permanentemente perfectible en la medida que se obtenga nueva información fruto de estudios, reportes de otros agentes, exploraciones e, incluso, “expediciones” realizadas por algunos pioneros.

Del mismo modo, se podrá ir perfeccionando en el tiempo, en la medida que algunas oportunidades se exploren, sea concertadamente por el conjunto de actores implicados o por “misiones” integradas por algunos de ellos (comisiones, mesas), o por algunos de sus emprendedores que se aventuran; fruto de lo cual se pueda avanzar en precisar cuales de las posibilidades preliminarmente identificadas se constituyen en oportunidades efectivas para algunos o muchos de los actores concretos implicados, y cuáles otras no son susceptibles de ser aprovechadas localmente, al menos en el corto plazo.

Por su parte, el mapa se podrá ir completando o perfeccionando sobre la base del surgimiento de nuevos hechos, hitos o acontecimiento; sea por el lado de la diversificación de la demanda, como de estructuración de la oferta por mayor o mejor calidad de la red territorial.

La evaluación de las oportunidades y una primera selección de las mismas (ver más adelante), permitirá una primera limpieza de la información incluida en este mapa y categorizando las diversas posibilidades, según el grado de desarrollo de las mismas. De igual modo, podrá complejizarse con nuevas informaciones que surjan u opciones que se asuman a futuro.

En cualquier caso podrá ser usado en diferentes “escalas”, para apoyar decisiones más estratégicas u opciones más precisas, según se requiera.

Como se ha señalado para otras materias, y como se insistirá más adelante, conviene someter a revisión este mapa de oportunidades de vez en cuando, por ejemplo, anualmente.

- ✓ En los momentos posteriores a esta fase, interesará someter a examen y escrutinio a las oportunidades que los actores hayan logrado visualizar, considerando dos dimensiones fundamentales: los atributos de la oportunidad misma, y las capacidades o dimensiones del capital territorial que deben gestionarse para su captura.

herramientas

Herramientas y fuentes de utilidad

- W Informantes calificados (emprendedores, expertos, etc.)
- W Estudios prospectivos
- W Estudios de mercado
- W Estudios de “nuevos nichos de empleo”
- W Análisis de cadenas
- W Contactos con cadenas o redes comerciales
- W Mapas de oportunidades
- W Estudios de circuitos económicos y/o de empleos locales.

Fuentes para consultas

- W Consultar Herramientas de Gestión en Red SERCOTEC
<http://www.redsercotec.cl/apoyogestion/herramgestion/detailcatherramgestion.cfm>
- W Biblioteca Virtual FOSIS <http://www.fosis.cl>
- W “Guía de Apoyo para el Trabajo en el Territorio”, FOSIS-Luso-GTZ

Herramienta de consulta

En “herramientas”, sección “10”, se presenta un facsímil de Términos de Referencia para la contratación de estudios orientados a la detección de oportunidades, usados inicialmente por el Programa Emprende Chile.

Este facsímil puede servir de guía o modelo, con todas las adaptaciones que sea del caso introducirle, en el caso que el Consejo de Desarrollo Territorial resuelva encargar la realización de estos estudios.

También puede prestar utilidad como orientación metodológica, en caso que la detección de oportunidades sea emprendida por la propia instancia con apoyo de la Gerencia, de la Secretaría Técnica y/o de alguna de las entidades participantes que tengan competencias especializadas en la materia.

3.2 Examen de las Oportunidades

- ✓ Una vez que el ejercicio de exploración ha sido llevado a cabo, el Consejo de Desarrollo podrá identificar un conjunto de potenciales oportunidades de negocio susceptibles de ser capturadas por parte de las MIPE y de la población activa vinculada al área estratégica correspondiente.

Corresponderá entonces precisar las características de estas oportunidades y examinar su potencial contribución a la apuesta inicial compartida; al incremento de las ventas de las MIPE y de los ingresos de las personas involucradas; y, en definitiva, a la dinamización de parte significativa de la economía del territorio.

- ✓ A esta explotación se sumará el análisis de las iniciativas iniciales (ver 2.4.) cuyos resultados pueden validar una cierta hipótesis o apuesta económica o, por el contrario, re-orientar la búsqueda hacia otras opciones.
- ✓ Corresponderá que el Consejo, con la asistencia técnica de la gerencia/secretaría técnica, precise lo siguiente para cada una de las oportunidades:

atención

- W Una descripción de los bienes y servicios demandados: caracterización (tipo y calidad) y volumen de los bienes y/o servicios específicos demandados por el mercado; y temporalidad de la demanda.
- W Una caracterización y dimensionamiento de los mercados demandantes a los cuáles se dirige.
- W Una caracterización de los canales y modalidades de comercialización y de mercadeo existentes de dichos bienes y/o servicios.
- W Un perfil y dimensionamiento de las empresas, organizaciones de productores o unidades económicas, trabajadores independientes del territorio, potencialmente participantes, en lo posible identificando las fortalezas y debilidades de ellas para responder a cada una de las demandas identificadas.

- W** Una proyección de los resultados susceptibles de ser obtenidos a través de la captura de la oportunidad, en materia de incremento de las ventas de las MIPE y otras empresas potencialmente vinculables o participantes de la oportunidad; y de incremento de los ingresos para la población activa del territorio.
- W** Una descripción de los cambios, transformaciones e innovaciones necesarias de introducir en las formas de producción y comercialización local para poder responder efectivamente a las exigencias de las demandas; en lo posible dimensionando las *brechas* necesarias de superar.

Ejemplo

Ejemplo 1

En un territorio se está explorando, como una de sus apuestas estratégicas, el desarrollo de la ganadería ovina porque existen condiciones favorables para su desarrollo (condiciones de suelo y clima aptos para praderas, masa ganadera suficiente y en expansión, tradición ganadera y existencia de programas públicos de fomento para el sector).

Por otra parte, se cuenta con antecedentes de que existe una demanda creciente por ese tipo de carnes en la medida que reúna ciertos atributos de calidad.

El análisis en esta etapa es interrogarse sobre: i) ¿Qué tipo de rubro asociado a la ganadería ovina es demandado?; ii) si la respuesta es la carne de oveja, ¿Cuáles son las calidades y tipos de corte efectivamente más demandados, y quiénes son los principales compradores y vías de comercialización de dichos productos? iii) ¿Qué volumen de carne de oveja, según calidades y cortes, se transa actualmente en estos mercados?; iv) ¿Existen evidencias de que la demanda es mayor a la oferta o que puede expandirse?; v) ¿Qué volumen requiere generarse para acceder a estos mercados y en qué temporalidad existe la demanda?; vi) ¿Qué precios y qué rentabilidad es posible capturar si la producción de carne ovina se vende en tales mercados? ; vii) ¿Qué calidad se requiere para capturar este mercado? y, viii) ¿Qué cambios hay que introducir para ello a las formas de producción y comercialización locales?

Ejemplo 2

Se sabe que en el territorio o zonas cercanas hay una demanda creciente por servicios integrados asociados al equipamiento e instalación de servicios domiciliarios e industriales (ampliaciones, electricidad, gasfitería, sanitarios, calefacción), así como de mantención y reparación de los mismos.

Por otro lado, se conoce una capacidad y oferta dispersa de microempresarios y trabajadores independientes en dichas áreas.

Las preguntas respecto de las cuales habría que avanzar respuestas son, entre otras: i) ¿Cuáles son las exigencias básicas de esa demanda, en términos de calidad, certificación, integración entre diferentes servicios, oportunidad y garantías?, ii) ¿Quiénes tienen dichos tipos de demanda y dónde están ubicados o concentrados, o a través de qué canales se puede acceder a ellos?, iii) ¿Qué evidencias se tienen de la existencia de capacidades actuales, dentro del territorio y entre los microempresarios que interesa, de responder a las exigencias de dicho tipo de servicios, cuál es su perfil y dónde están concentradas dentro del territorio?, iv) ¿Existen otras capacidades, aún potenciales pero susceptibles de desarrollar en plazos breves para llegar a cumplir dichas exigencias?

- ✓ La información necesaria, que puede ser obtenida a través de las fuentes, estudios y actividades ya indicadas; podrá ser sistematizada, *mapeada* y pre-calificada con capacidades profesionales propias, a través de estudios especialmente contratados para este efecto a expertos externos, o por medio de talleres o jornadas con apoyo especializado.

3.3 Diagnóstico del Capital Territorial

definición

¿Qué es el Capital Territorial?

El Capital Territorial es el conjunto de recursos naturales, económicos, humanos, institucionales y culturales que otorgan especificidad e identidad a un territorio, condicionan su competitividad, y constituyen su potencial endógeno de desarrollo.

Como toda forma de capital, no se trata de stocks fijos de recursos, siendo parte de su esencia su potencial de reproducirse y ampliarse.

- ✓ Para cada una de las oportunidades identificadas, será necesario analizar las capacidades o condiciones que deben existir para lograr su adecuada captura, aprovechamiento y desarrollo.

Por tanto interesará precisar con claridad: **¿Qué dimensiones del capital territorial se requiere poner en juego para capturar las oportunidades?** y; **¿Cuál es el nivel de desarrollo relativo que exhiben dichas dimensiones del capital territorial en el presente?**.

atención

En una lógica de captura de oportunidades por parte de las MIPE y de la Población Activa de un territorio, interesa disponer de la mayor claridad posible respecto de qué dimensiones del capital territorial se requiere poner en juego para capturar las oportunidades.

Para ello también se requiere dimensionar el nivel de desarrollo relativo que exhiben dichas dimensiones del capital territorial en el presente, así como diagnosticar y dimensionar las brechas necesarias de superar para poder aprovechar efectivamente y desarrollar dichas oportunidades.

El diagnóstico de capacidades permitirá, de este modo, establecer si es posible apostar a la captura de dichas posibilidades desde ya con las capacidades existentes; si éstas se pueden desarrollar hasta los niveles mínimos requeridos en plazos prudentemente breves o si, previamente, se necesita avanzar en reducir las brechas existentes (lo que se requiere v/s lo que existe) en términos del capital territorial.

- ✓ Las dimensiones del Capital Territorial que serán examinadas a través de este ejercicio de diagnóstico son:



3.3.1 La competitividad empresarial y laboral

- ✓ Una primera dimensión a examinar es si existen mercados dinámicos en los que se demanden bienes y servicios producidos o susceptibles de ofertar por las MIPE del territorio, por una parte o sectores de ellas o, al menos, por algunas inicialmente.

La **proporción** de las MIPE o de los sectores de ellas que se orientan o empiezan a orientar hacia dichos mercados, constituye un indicador de competitividad, al menos potencial ⁽¹⁷⁾, así como la **intensidad relativa** con que se orientan o empiezan a orientar en función de dichos mercados ⁽¹⁸⁾: dependiendo de ambos indicadores y de la relación entre ellos, las estrategias más convenientes, serán también diferentes.

Despejado lo anterior, se hace necesario indagar sobre la calidad de sus actores económicos: el tipo de empresas y su nivel de competitividad actual.

Corresponderá, entonces, averiguar si las micro y pequeñas empresas del territorio están en condiciones de producir los bienes o servicios demandados por el mercado, o cuáles de ellas tienen dichas condiciones; así como si ellas o una parte de ellas tienen capacidad para satisfacer una demanda ampliada de bienes y servicios o para responder a demandas emergentes.

- ✓ En general, las pequeñas empresas enfrentan restricciones para acceder a mercados más amplios debido a sus restricciones de capital (incluido el capital humano en el caso de las micro empresas), a deficiencias o insuficiencias en la calidad y diferenciación de sus productos y a las dificultades para incorporarse a redes de distribución “copadas” por otros actores económicos, entre varios factores que es preciso considerar.
- ✓ La captura de mercados por parte de las MIPE requiere el desarrollo de estrategias tendientes a la diferenciación de la oferta de sus bienes y/o servicios, resaltando los elementos que los hacen distintos y mejores que otros bienes y servicios similares (que los “distinguen”), dando garantía de calidad a los productos ofrecidos, mostrando su origen y las bondades de sus métodos de producción.

¹⁷ Un reciente estudio (ver “Impactos diferenciados de la liberalización comercial sobre la estructura agrícola chilena”, Rodríguez, Mónica; CEPAL, 2003), muestra que las explotaciones agrícolas bajo “tamaño mínimo” empresarial y de “subsistencia”, que son productoras de cultivos identificados como de “oportunidades comerciales” en el marco de los tratados comerciales suscritos por Chile, son mayores en **número** que las productoras de cultivos que se identifican como de “amenazas comerciales” en el mismo contexto. El mismo estudio revela que, en cambio, cerca de 2/3 de las explotaciones “empresariales sobre tamaño mínimo” y de las correspondientes a “grandes productores”, tienen cultivos identificados como “amenazas comerciales”. En síntesis, hay una mayor **proporción** de pequeños productores agrícolas que se orienta a “oportunidades comerciales” que la correspondiente a los medianos y grandes productores.

¹⁸ El mismo estudio muestra que sólo alrededor de ¼ de la superficie de pequeños productores tiene cultivos identificados como de “oportunidades comerciales”, mientras que la de los medianos y grandes productores sobrepasa el 60%. En suma, los medianos y grandes agricultores que tienen cultivos calificados como “oportunidades comerciales”, tienen una orientación más **intensa** a dichas producciones (y mercados) que los pequeños productores con el mismo tipo de cultivos.

Complementariamente, la incorporación de mayores niveles de procesamiento a productos (valor agregado) por parte de las micro y pequeñas empresas del territorio es una estrategia para mejorar su competitividad, pudiendo gravitar en la captura de nuevas demandas y nichos de mercado.

- ✓ En su oportunidad, será necesario avanzar en materia de comparación entre la situación productiva-comercial actual y la demanda potencial, de modo de determinar la existencia de brechas en términos de volumen, calidad y oportunidad de la oferta.

Aunque se cuente con información de buena calidad, este suele ser un trabajo complejo y laborioso, en el que se puede avanzar en forma progresiva, y por aproximaciones sucesivas; por lo que convendrá centrarse en aquellos *focos* en que las propias MIPE y sus redes se encuentran más interesadas y movilizadas.

herramientas

Interrogantes a responderse para determinar las capacidades actuales y necesarias en materia de competitividad empresarial y laboral en función de la captura de la oportunidad analizada

- W** ¿Cuál es la oferta actual de bienes o servicios?; ¿Cuál es el volumen de bienes o servicios que se debe generar para satisfacer la demanda?
- W** ¿Cuántos son los productores o empresas que producen hoy el bien o servicios?; ¿Es necesario aumentar la cantidad de ofertantes?; ¿Hay otros productores que puedan sumarse a la actividad para aumentar el volumen de la oferta?.
- W** ¿La calidad actual del producto o servicio es adecuada a la que demanda el mercado?; ¿Qué factores de calidad se requiere cumplir para satisfacer la demanda?; ¿Los productores actuales o potenciales tienen las competencias técnicas o de gestión productiva suficientes para aumentar la calidad de su oferta?.
- W** ¿Qué tipo de organización productiva plantea la nueva demanda?; ¿Qué deficiencias existen en el proceso de producción del producto o servicio que es necesario resolver?
- W** ¿Qué nueva tecnología se necesita incorporar para responder a la demanda?; ¿Los actores económicos involucrados están dispuestos a incorporar las tecnologías o innovaciones a los procesos actuales?.
- W** ¿La oportunidad planteada exige modificar la modalidad habitual de comercialización de los productores?; ¿Poseen los interesados(as) experiencia suficiente en gestión comercial para adecuarse al nuevo escenario?; ¿Qué debilidades en lo que respecta a la comercialización deben ser resueltas para aprovechar la oportunidad?
- W** ¿Dados los cambios que se requiere introducir, cuál es el nivel de capital humano disponible para asumir y enfrentar adecuadamente dichos cambios, y cuál es la magnitud de las eventuales brechas por superar?

- W ¿Qué tipo de información necesitan los productores para mejorar su desempeño productivo y comercial?.
- W ¿Tienen acceso a programas de entrenamiento o capacitación para alcanzar las competencias deficitarias?.
- W ¿Tienen los productores capital suficiente para emprender un proceso productivo mejorado?
- W ¿Tienen acceso a financiamientos para realizar las inversiones que se precisen?. ¿En caso de tenerlo, tienen capacidad de endeudamiento?

- V Este análisis comparativo permitirá determinar y dimensionar la necesidad de aumentar la competitividad empresarial, a través del fortalecimiento de su capital humano, del fomento de la innovación, el mejoramiento de la productividad o cantidad y calidad de los bienes o servicios ofertables en función de los requerimientos de la demanda, y el incremento del acceso de las empresas a mercados y servicios de apoyo¹⁹.

atención

Dimensiones relevantes asociadas a la competitividad empresarial y laboral

- W El Capital Humano está constituido por el conjunto de emprendedores y trabajadores del territorio y su nivel de calificación en materia de destrezas y habilidades para producir, emprender, gestionar y, en definitiva, para capturar y aprovechar oportunidades económicas de mercado. A una estrategia de desarrollo económico territorial le interesará contribuir a mejorar la calificación de estos recursos humanos y fortalecer así los desempeños laborales y empresariales, propiciando la innovación e incrementando la competitividad.
- W La capacidad de introducir innovaciones en los procesos productivos y en la gestión empresarial, en general, constituye también un factor de competitividad clave. La introducción de innovaciones en procesos, productos y organización, y la mejora del conocimiento (capacitación de los recursos humanos) en las organizaciones son la condición necesaria para aumentar la capacidad competitiva (mejora de la calidad del capital humano, mayor eficiencia, cambio tecnológico, introducción de nuevos sistemas de gestión) y para identificar nuevas oportunidades de negocio (nuevos clientes y proveedores, mejora de la competitividad en los mercados, entre otros).

¹⁹ Los “instrumentos” de fomento (y capacitación) pueden servir para ayudar a incrementar esta dimensión del Capital Territorial.

- W** Relaciones y conexión a mercados de servicios y productos: La capacidad de las empresas para acceder a información de mercados y de articularse a mercados diversos es otro factor clave del dinamismo empresarial. El desafío consistirá en mejorar la conexión de las pequeñas y microempresas del territorio a mercados de productos y servicios, generalmente externos al Territorio.
- W** Calidad de producción: El incremento de la competitividad también depende de la capacidad de las empresas de mejorar la calidad de sus productos y de agregar valor comercial a sus ventajas comparativas. En los tiempos de la globalización, ellas están crecientemente asociadas a las nociones de inocuidad, sustentabilidad, sostenibilidad, identidad, buena vecindad, y trazabilidad; existiendo progresivas demandas de certificación del cumplimiento de dichas condiciones.
- W** La disponibilidad de servicios de apoyo a la pequeña empresa (información, innovación tecnológica, financiamiento, capacitación, etc.), así como de *ambientes institucionales favorables al emprendimiento y la innovación* (investigación y desarrollo, capital semilla y apoyo al emprendimiento, agilización de trámites y trámites simplificados, institucionalidad municipal facilitadora, etc), también se constituyen en factores de competitividad y, como tales, interesará su desarrollo y disponibilidad en el nivel “meso”, territorial y regional.

3.3.2 El capital social

- ✓ La noción de capital social se refiere a los lazos de confianza y cooperación que se generan en un territorio a partir de las relaciones más o menos duraderas que se establecen entre individuos o actores sociales.

La existencia de intercambios beneficiosos entre las personas generan normas de reciprocidad y redes de cooperación, que constituyen un activo intangible pero no menos valioso para las comunidades. Se entiende por *redes* al conjunto diverso de relaciones y actividades asociativas y cooperativas de las cuales participan los ciudadanos y las entidades.

- ✓ De este modo, interesará examinar la existencia de espacios de cooperación y redes entre los actores privados del territorio; la presencia y fortaleza de sus organizaciones; y la calidad de los liderazgos y su capacidad de interlocución como expresión de sus intereses.

herramientas

Interrogantes a responder para determinar las capacidades actuales y necesarias en materia de capital social en función de la captura de la oportunidad analizada

- W** ¿Para aprovechar la oportunidad se requiere que los oferentes estén organizados o estén integrados a redes (horizontales o verticales)?; ¿Los actores interesados están organizados, o forman parte de redes?; ¿El tipo de organización y/o red está legalmente constituida y favorece la gestión empresarial de sus afiliados?
- W** ¿Qué tipo de debilidades de gestión tienen las organizaciones y/o redes existentes que deban ser mejoradas?; ¿Es posible fortalecer las capacidades de gestión a través de capacitación o asesoría empresarial?
- W** ¿La oportunidad requiere que los interesados se asocien para vender? ¿Existe interés en los productores por trabajar o vender de manera asociativa?. ¿Existen alianzas productivas o comerciales que faciliten el aprovechamiento de la oportunidad?
- W** ¿Con qué tipo de empresas es posible construir redes de apoyo para fortalecer las capacidades y condiciones actuales de las MIPES para aprovechar mejor la oportunidad detectada?

- ✓ Una organización sólida podrá proporcionar soporte a la realización de una estrategia como la propuesta y, por tanto, a la ejecución de las acciones tendientes a la captura de las oportunidades identificadas. Por el contrario, un grupo poco cohesionado, con una débil organicidad, puede conducir al fracaso, aunque se trate de una buena oportunidad.

- ✓ La estructuración y/o fortalecimiento de redes de pequeñas empresas que operan en el territorio, permite estimular la cooperación horizontal, generar economías de escala que otorgan mayor capacidad de negociación en los mercados, aumentar el volumen de la oferta y disminuir gastos de transacción, generando condiciones para llegar a mercados más lejanos, inalcanzables para las empresas que producen en pequeña escala.

Además, la articulación horizontal permite circular el conocimiento (know-how) entre las empresas asociadas, contribuyendo con ello a elevar su capacidad innovativa.

- ✓ Asimismo, la posibilidad de que pequeñas empresas se articulen a empresas más grandes en torno al desarrollo de un sector o subsector, también es un factor que eleva la competitividad de la pequeña producción.

La articulación a una oferta de mayor escala permite no sólo el acceso a mercados ya capturados por las empresas grandes, sino también puede generar beneficios respecto al acceso a tecnologías y modalidades de gestión empresarial que aumentan la rentabilidad de las pequeñas empresas.

- ✓ La generación de redes locales o territoriales permite estructurar plataformas de comercialización más eficientes, ofreciendo "paquetes de servicios".

Por tanto, en caso que estas redes no existan, será necesario reforzar el tejido productivo local, generando acciones colaborativas y construyendo redes que potencien sus capacidades.

Junto a lo anterior, la capacidad de las pequeñas empresas para articularse a redes de cooperación y apoyo más amplias, también es una necesidad para lograr niveles crecientes de competitividad.

3.3.3 El capital institucional

- ✓ Un factor relevante para la competitividad territorial es la existencia de un entorno institucional que facilite el desarrollo empresarial.

La existencia en un territorio de autoridades públicas con capacidad de gestión y proyección estratégica, la creación de ambientes favorables a la coordinación inter-institucional en pro de objetivos comunes; la presencia de servicios públicos capaces de romper la lógica de prestación de servicios sectoriales son, entre otros, factores que ayudan a la competitividad territorial.

Por el contrario, si en el territorio existe una alta conflictividad política que dificulta la articulación entre actores; si las autoridades actúan bajo una lógica pública cortoplacista motivada por intereses asistencialistas particulares y prevalece una acción desarticulada del sector público, será más difícil el desarrollo de una estrategia orientada a la competitividad y los actores privados tendrán un débil soporte institucional para sus emprendimientos.

- ✓ Por ello, es preciso examinar el entorno institucional social/privado, así como el público, sus relaciones, sus “usos y costumbres” o “prácticas arraigadas” de cooperación o conflicto, y determinar cuáles son las fortalezas que es posible aprovechar para la captura de las oportunidades, así como las debilidades que es necesario subsanar.

Así también, para cada oportunidad, es pertinente analizar en qué medida las empresas u organizaciones vinculables a ellas, poseen vínculos beneficiosos con la institucionalidad pública vinculada al desarrollo de las MIPES.

- ✓ En tanto las pequeñas empresas desconocen la oferta pública de servicios e instrumentos de fomento y la sub-utilizan, probablemente se necesitará crear vínculos para que los emprendedores accedan a los servicios disponibles.

El acceso a servicios técnicos y financieros pertinentes a las necesidades de las empresas, permite fortalecer sus áreas débiles y crear mejores condiciones para captar las oportunidades de mercado.

herramientas

Interrogantes a responder para determinar las capacidades actuales y necesarias en materia de capital institucional en función de la captura de la oportunidad analizada.

- W** ¿Cuáles son los principales activos de cooperación existentes entre los sectores, zonas, organizaciones, redes, instituciones, autoridades o liderazgos del territorio que debieran considerarse como parte del capital territorial, para aprovechar sus oportunidades, o asumir con buenas probabilidades nuevos desafíos o emprendimientos?
- W** ¿Cuáles son los principales conflictos o historias de conflictos y entre qué actores o sectores del territorio, que pueden constituir obstáculos que limiten o impidan un determinado tipo de iniciativas colaborativas por no ser posibles de resolver en plazos breves?
- W** ¿Existen servicios de desarrollo productivo, empresarial, laboral, financiera o comercial disponibles que puedan apoyar la captura y desarrollo local de oportunidades de negocio o empleo? ¿Cuán disponibles están, en qué ámbitos y para quiénes?
- W** ¿Con qué tipo de instituciones o programas es posible construir redes de apoyo para fortalecer las capacidades y condiciones actuales de las MIPE para aprovechar mejor las oportunidades detectadas?
- W** ¿Cuáles son las autoridades y liderazgos locales o presentes en el territorio que constituyen activos de desarrollo del mismo, por aportar visión estratégica, y voluntad política para gestionar acuerdos en función de las transformaciones que ello implica y para sostenerlos al menos a mediano plazo? ¿Y cuáles otras, con visiones cortoplacistas, posiciones asistencialistas, e incapacidad de construir o sostener acuerdos, constituyen más bien obstáculos?

3.3.4 El capital físico (material y virtual) y el acondicionamiento del territorio

El capital físico y el acondicionamiento del territorio hacen referencia al conjunto de atributos físicos y espaciales que caracterizan y otorgan cierta fisonomía a un territorio, es decir, sus recursos naturales y las infraestructuras y equipamientos; y que en su conjunto conforman una de las bases de su potencial de competitividad.

✓ Los recursos naturales

- W Será necesario examinar la disponibilidad de recursos naturales para la producción de los bienes o servicios demandados. Los modernos sistemas de información, crecientemente disponibles en regiones, pueden aportar insumos muy pertinentes para primeros análisis y proyecciones.
- W Interesará no sólo aprovechar económicamente estos recursos, si no también resguardar el uso sustentable de los mismos, contrarrestando su deterioro o consumo y garantizando su disponibilidad futura.
- W Los mismos sistemas de información, pueden contribuir a analizar las posibilidades de usos alternativos, complementarios o contradictorios de recursos naturales, así como el posible impacto de dichas opciones.
- W También interesará examinar si los emprendedores locales tienen acceso a la propiedad de estos recursos y, en caso contrario, será indispensable plantear una estrategia para garantizar el acceso por parte de las empresas o productores interesados.
- W Las gestiones públicas para que los ciudadanos y empresas locales o de inserción local, dispongan de seguridad jurídica para el uso sustentable y sostenible de estos recursos, es esencial: ello puede expresarse desde las inscripciones de los títulos de dominio, pasando por los derechos de aprovechamiento de bienes de uso público consuntivos o no consuntivos, hasta las concesiones de acuicultura, o de bienes de uso público como desechos domiciliarios reciclables o localizaciones privilegiadas.

✓ Las infraestructuras y equipamientos habilitantes

- W La existencia de infraestructuras y equipamientos que favorezcan una amplia conectividad al interior del territorio y de éste con su entorno, así como la disponibilidad de infraestructuras productivas, pueden condicionar el éxito de las iniciativas económicas.
- W Por ello interesará examinar la disponibilidad de vías de acceso y circulación de personas y mercancías (terrestres, fluviales, lacustres, marítimas o aéreas), redes y servicios de comunicación (tic's, banda ancha, cobertura de telefonía celular, redbank, etc.) y la disponibilidad de infraestructuras productivas.
- W El aprovechamiento de una oportunidad puede requerir mejorar la disponibilidad de infraestructuras habilitantes, o bien, si se considera que ello no es posible, la falta de tales recursos puede hacer inviable la oportunidad.

herramientas

Interrogantes a responder para determinar las capacidades actuales y necesarias en materia de capital físico y acondicionamiento de territorio y en función de la captura de las oportunidades analizadas.

- W** ¿Qué recursos se requieren para producir los bienes y servicios demandados por el mercado y en qué cantidad se requieren?; ¿Existe acceso o disponibilidad de recursos básicos apropiados al tipo de emprendimientos a realizar?
- W** ¿Existe una normativa legal que regule el uso de recursos asociados a la actividad?; ¿El desarrollo de ella afecta la normativa ambiental existente?
- W** ¿Qué infraestructura productiva se requiere para generar la nueva oferta?; ¿Existe la infraestructura apropiada para la actividad o hay que crearla?
- W** ¿Por qué vías se colocarán los productos en el mercado? (en caso de que sea pertinente); ¿La infraestructura de acceso o salida de la producción es adecuada a los requerimientos que suponen las actividades a desarrollar?
- W** ¿Se requiere disponibilidad de medios de comunicación distintos a los que tienen en la actualidad las MIPE interesadas?; ¿La infraestructura y/o servicios de comunicaciones es suficiente y apropiada?.

3.3.5 La identidad y cultura

- ✓ La identidad de un territorio también constituye un activo intangible de su capital territorial y un componente de gran importancia en su potencial de desarrollo.

El proceso de construcción de la identidad se relaciona con:

- W La historia común y la memoria colectiva.
 - W Las especificidades culturales y económicas del territorio.
 - W La imagen colectiva de su desarrollo futuro.
- ✓ Dos procesos hacen la esencia de la identidad de un territorio: la identificación, es decir, la toma de conciencia de atributos compartidos con otros actores del territorio y la diferenciación, la percepción de que ese conjunto de atributos compartidos hace al territorio diferente de otros territorios.

Pero los procesos identitarios también se cimientan en la relación –a menudo conflictiva– entre “tradicición” (ese conjunto de prácticas sociales y culturales a las que adscriben los actores del territorio, y que permiten el establecimiento de una continuidad con el pasado) y “proyección”, esto es la capacidad de los actores para, desde aquella “tradicición”, concebir y construir proyectos conjuntos de futuro.

- ✓ La identidad incide positivamente en la capacidad de los actores para establecer relaciones de cooperación. Cuando en el territorio se identifican elementos singulares, intereses y visiones comunes, se fortalece la acción colectiva.

Un alto grado de identificación entre los actores del territorio facilita el desarrollo de relaciones de cooperación y fortalece lazos de confianza y reciprocidad.

Así también, la capacidad de recuperar la historia común y de valorizar las singularidades del territorio, facilita construir una imagen presente y futura, que aporta consistencia y sentido a una estrategia de desarrollo territorial.

La identidad y la percepción de propósitos comunes constituyen un elemento movilizador de la energía colectiva en torno a una visión de futuro, diferente y mejor de la actual, sobre la base del rescate y valorización de lo propio.

herramientas

Interrogantes a responder para determinar las capacidades actuales y necesarias en materia de identidad y cultura, y en función de la captura de las oportunidades analizadas.

- W** ¿La identidad es un factor importante para el desarrollo de la oportunidad?
- W** ¿Los productos o servicios que se propone producir para capturar la oportunidad son específicos del territorio, o se pueden producir indiferenciadamente en cualquier zona del país?
- W** Si los bienes o servicios son específicos del territorio ¿Cuentan con algún tipo de denominación y/o certificación?
- W** ¿Existe ya una identidad territorial en torno a la oportunidad planteada?
- W** ¿Qué elementos o características singulares del territorio pueden ser resaltadas para dotar de identidad a los bienes o servicios?
- W** ¿En qué medida el producto o servicio puede ser parte de una construcción identitaria más amplia para el territorio?

- V** Asimismo, algunos componentes de la identidad de un territorio pueden tener valor económico en sí, y gravitar en su competitividad:

- W** *El patrimonio como atractivo turístico y de inversión-empleo:* Interesará particularmente visualizar y potenciar el patrimonio cultural, desarrollando la capacidad de los actores de preservar y poner en valor el patrimonio histórico, arqueológico y arquitectónico y rescatar el amplio espectro de manifestaciones culturales que dan identidad al territorio y sus habitantes.
- W** El valor “que distingue” incorporado a productos (bienes y servicios), y que el mercado demanda y paga: El proceso de distinción vía diferenciación facilita a los actores la identificación y desarrollo de aquellos bienes y servicios que, por ser singulares al territorio, pueden ser más competitivos en los mercados. Por ejemplo, productos con denominaciones de origen o certificaciones de factores distintivos (ecológicos, limpios o inocuos, ambiental o socialmente sustentables, étnicos u otros)

herramientas

En “herramientas”, sección “11”, se presenta una matriz en la que se puede sistematizar y sintetizar la información resultante de este ejercicio de diagnóstico del capital territorial.

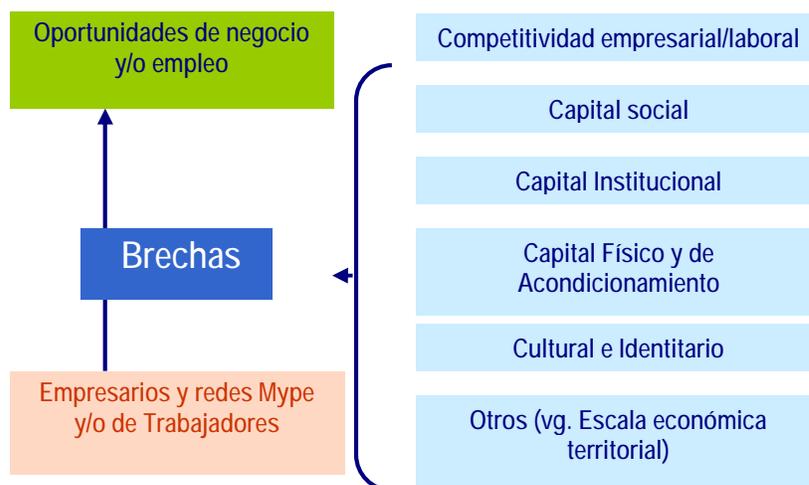
3.4 Determinación de brechas de Capital Territorial

- ✓ El análisis de estas distintas dimensiones referidas a cada oportunidad económica, de nuevos negocios o de empleo, nos permite identificar las brechas o distancias que hay que aminorar para que las potencialidades se conviertan en oportunidades reales para los actores.
- ✓ Algunas de las brechas pueden ser cubiertas con facilidad, por ejemplo, la mejora de capacidades de gestión de las MIPE cuando éstas ya tienen una experiencia en el desarrollo de actividades productivas y comerciales asociadas a la oportunidad.

Otras brechas pueden ser cubiertas sólo en un tiempo muy prolongado, impidiendo que los actores capturen las opciones de mercado que se abren en ese momento. Unas terceras pueden exigir inversiones para las cuales los actores no cuentan con los recursos financieros necesarios.

- ✓ También pueden verificarse brechas en ámbitos que no les corresponde directamente a los actores locales aminorar; como por ejemplo existencia de centros de investigación o innovación, o infraestructuras habilitantes. O que requieren de inversiones, tiempos y procesos de mayor envergadura; como por ejemplo nivelación masiva de estudios, reconversión de competencias laborales, u otros.

BRECHAS A SUPERAR PARA LA CAPTURA DE OPORTUNIDADES



- ✓ En suma, podrán ser oportunidades reales aquellas opciones para las cuales existen ya condiciones suficientes o en las cuales las brechas son factibles de recorrer en el corto o mediano plazo, gestionando los recursos necesarios. Este asunto deberá ser analizado, en cualquier caso, en el paso siguiente.

3.5 Evaluación de Oportunidades

- ✓ El cúmulo de información disponible como resultado de las actividades y exploraciones ya realizadas por el *Consejo Público-Privado de Desarrollo Territorial*, le permitirán ahora someter las oportunidades al escrutinio que se describe a continuación.
- ✓ Este escrutinio, o evaluación, en caso alguno sustituirá la capacidad soberana de los actores participantes para deliberar y tomar las opciones que les parezcan más apropiadas; sino más bien, persigue el objetivo de informar dichas deliberaciones, para que los actores puedan efectuar la selección de las oportunidades fundando sus decisiones en antecedentes y criterios concretos y consonantes con los objetivos perseguidos a través de la realización de la estrategia propuesta.
- ✓ De este modo, el ejercicio de evaluación deberá permitir establecer, por una parte, si las oportunidades que se han identificado reúnen los atributos mínimos necesarios para ser consideradas opciones viables o posibles; y por otra, la mayor o menor medida en que estos atributos están presentes.

atención

Los atributos a que se ha hecho referencia, conciernen a las dos dimensiones que han sido sometidas a examen en momentos previos, esto es: las características de la oportunidad misma, y las dimensiones del capital territorial necesarias de poner en juego para su captura.

- ✓ Veamos cuál es el escrutinio al que se sugiere someter las oportunidades identificadas por la instancia, para establecer su elegibilidad y calidad:

3.5.1 Evaluación de elegibilidad

La evaluación de **elegibilidad** tiene por finalidad establecer si las oportunidades identificadas reúnen unos ciertos atributos que se consideran necesarios y básicos para ser susceptibles de ser elegidas por el Consejo de Desarrollo. El resultado de esta evaluación de elegibilidad, permitirá discriminar entre “oportunidades elegibles” y “oportunidades no elegibles”, es decir que no reúnen los requisitos o criterios mínimos para ser elegidas por la instancia de trabajo.

Dichos atributos que deben reunir las oportunidades, son de dos tipos:

- W** Atributos o requisitos relativos a la oportunidad de negocio y empleo, y;
- W** Atributos o requisitos relativos a las dimensiones del capital territorial (capacidades) necesarias para capturar y aprovechar la oportunidad:

atención

Atributos / requisitos relativos a la oportunidad de negocio y empleo:

La oportunidad surge de una opción de negocios, es decir, corresponde a demandas de mercado (externas o internas), preferentemente de naturaleza dinámica, para las cuales existe o se puede desarrollar una oferta de bienes y servicios de calidad distintiva, basada en los recursos y condiciones que posee el territorio y en las competencias de sus empresarios y trabajadores.

La captura de la oportunidad de negocios, deberá expresarse en un incremento de los niveles de ventas y de rentabilidad de las MIPE del territorio participantes del negocio en cuestión.

Dado el importante rol de la pequeña empresa como generadora de ingresos para las poblaciones locales, el aprovechamiento de la oportunidad por parte de las MIPE tendrá como efecto un incremento de los ingresos y/o del empleo de la población activa vinculada a ellas.

Existen actores, o es posible desarrollar estrategias que permitan su incorporación, dispuestos a participar y comprometerse en el desarrollo de las acciones productivas y comerciales necesarias de llevar a cabo para capturar y gestionar la oportunidad en cuestión.

Los actores interesados tienen la capacidad para realizar las inversiones requeridas para aprovechar las oportunidades, o se dispone o existe una razonable posibilidad de gestionar fuentes y condiciones de financiamiento a las que pueden acceder los interesados.

herramientas

En “herramientas”, sección “12” se presentan varias matrices en las que se puede sistematizar la información resultante de este ejercicio de evaluación de elegibilidad.

atención

Atributos / requisitos relativos a las dimensiones del capital territorial (capacidades) necesarias para capturar y aprovechar la oportunidad:

El territorio y los actores potencialmente participantes, poseen las capacidades necesarias (o dimensiones del capital territorial que ya ha sido examinada previamente) para capturar y aprovechar la oportunidad o, en caso contrario, es factible desarrollar estas capacidades en los plazos necesarios; en especial en lo relativo a:

- W Competitividad empresarial y laboral:** Las MIPE del territorio están en condiciones de producir los bienes y servicios demandados por el mercado, en el volumen, calidad y oportunidad necesarias, y/o sus (los) trabajadores tienen la calificación laboral suficiente; o es posible desarrollar sus capacidades productivas, laborales y de gestión comercial en los plazos necesarios.
- W Capital social:** existe un nivel suficiente de asociatividad y de relaciones de confianza y cooperación entre los actores participantes que les permiten actuar en conjunto en función de la captura de la oportunidad, o es posible desarrollar dichos niveles en los tiempos necesarios.
- W Capital institucional:** existe un entorno institucional adecuado que permite y facilita el acceso de las MIPE a los servicios técnicos y financieros necesarios para la captura de la oportunidad y, en consecuencia, para el desarrollo de las acciones, gestiones e inversiones que se requiere implementar, o es posible desarrollar y/o fortalecer estos ambientes institucionales en los plazos necesarios. No existen impedimentos legales (incluyendo la legislación ambiental) para desarrollar las iniciativas (acciones, gestiones e inversiones) necesarias de implementar para aprovechar la oportunidad, o éstos pueden ser subsanados en los plazos necesarios.
- W Capital físico y acondicionamiento del territorio:** los actores interesados tienen acceso sostenible a los recursos básicos y/o a las infraestructuras y servicios que los habilitan, para el desarrollo de las actividades productivas y comerciales necesarias de llevar a cabo para capturar la oportunidad, o es posible el mejoramiento de dicho acceso en los niveles y plazos necesarios.

- W Identidad y cultura:** la producción y/o comercialización de los bienes y/o servicios que implica la captura y desarrollo de la oportunidad pueden incorporar valor agregado asociado a componentes del patrimonio histórico, cultural, arqueológico y/o arquitectónico del territorio que se ponen en valor y se incorporan; y/o los bienes y servicios a producir pueden tener características especiales que los distinguen y hagan singulares.

- W Sustentabilidad:** el desarrollo de las iniciativas (acciones, gestiones e inversiones) necesarias de implementar para aprovechar la oportunidad, no generará impactos ambientales ni patrimoniales negativos en el territorio (incluyendo la conservación del patrimonio natural y cultural, y su disponibilidad futura), o éstos son susceptibles de ser mitigados en los plazos necesarios a través de acciones e inversiones posibles de realizar por parte de los actores participantes.

- W Sostenibilidad:** el desarrollo de las iniciativas (acciones, gestiones e inversiones) necesarias de implementar para aprovechar la oportunidad, no generará impactos sociales o laborales negativos en el territorio, incluyendo el acceso a oportunidades de otros habitantes y la situación previa en materia de empleo y calidad del empleo; o éstos son susceptibles de ser compensados en forma estable a través de acciones e inversiones posibles de realizar por parte de los actores participantes.

3.5.2 Evaluación de la calidad

La **calidad** de las oportunidades dice relación con el potencial de éstas para aportar a mejorar los resultados de las actividades económicas que se vinculen con ellas, por ejemplo, en términos de mejoramiento de ventas, ingresos, empleos, competitividad, sostenibilidad, u otros.

Su evaluación tiene por finalidad establecer la mayor o menor medida en que dichos atributos se encuentran potencialmente presentes en las oportunidades identificadas, aportando criterios susceptibles de ser considerados por el Consejo de Desarrollo para establecer una cierta prelación o mejor opción de ciertas oportunidades para ser seleccionadas, entre aquellas oportunidades que se hayan considerado elegibles.

herramientas

Interrogantes a responder para evaluar la calidad de las oportunidades

- W** ¿En cuánto se incrementarán las ventas y la rentabilidad de las empresas del territorio participantes de la oportunidad de negocio?
- W** ¿Cuál es el incremento que se prevé en los ingresos de la población activa vinculada a las MIPES participantes de la oportunidad de negocios?
- W** ¿En cuánto tiempo se prevé que la gestión y captura de la oportunidad de negocios ofrecerá resultados?
- W** ¿Cuál es el volumen de recursos (financieros, técnicos, humanos) necesarios de movilizar para subsanar las brechas que el territorio exhibe en las dimensiones de su capital territorial necesarias de gestionar y poner en juego para capturar y aprovechar la oportunidad?
- W** ¿Cuál es la capacidad de la oportunidad para contribuir a la dinamización de la economía del territorio, por la vía de articulación a la gestión productiva y/o comercial del negocio en cuestión, a otros actores económicos del territorio, o de la expansión de mercados para ellos?
- W** ¿Cuál es su potencial de contribuir a la sostenibilidad de las actividades actuales o de las iniciativas que se emprendan? ¿Las demandas corresponden a mercados dinámicos y en expansión, o más bien a tendencias declinantes?

En “herramientas”, sección “12”, se presenta una matriz en la que se puede sistematizar la información resultante de este ejercicio de evaluación de calidad.

En la sección “13” en tanto, se presenta una matriz que puede ser de utilidad para sistematizar la información resultante de la evaluación, y para comparar las diversas oportunidades sometidas a ese escrutinio.

3.6 Selección de oportunidades

- ✓ Sometidas las oportunidades identificadas al escrutinio descrito precedentemente, corresponderá que los actores públicos y privados concertados, se den a la tarea de seleccionar aquella o aquellas en función de cuya captura definirán y realizarán las restantes componentes de la estrategia.

- ✓ Las oportunidades específicas, cuyo análisis de viabilidad arroja resultados favorables, son susceptibles de selección.

Dicha selección será siempre participativa ya que supone la voluntad de los actores para asumir compromisos, inversiones y riesgos. Si no hay actores comprometidos, la oportunidad no es viable.

- ✓ Es recomendable convocar a sesiones especiales para analizar las oportunidades y que los participantes conozcan con anterioridad tanto el análisis de las actividades económicas del territorio, las oportunidades externas detectadas, como las evaluaciones de viabilidad realizadas.

Será importante darse el tiempo necesario para analizar los antecedentes, de manera que se cuente con la información suficiente para proceder a la selección de las oportunidades.

En forma previa, es recomendable preparar una presentación ordenada de las oportunidades detectadas y su fundamentación, recurriendo a matrices que ayuden a presentar y discutir las fortalezas y debilidades de cada alternativa.

- ✓ Pueden existir diversas alternativas viables, pero quizás no la capacidad de emprender distintas iniciativas a la vez, por lo que el colectivo deberá decidir que oportunidades será mejor priorizar. Este ejercicio de selección y priorización dependerá del horizonte temporal del plan de desarrollo.
- ✓ Los criterios que pueden orientar la selección entre aquellas oportunidades que han pasado el escrutinio de viabilidad, pueden ser los siguientes, entre otros:

critérios

- W** La **envergadura de los resultados** que puede ofrecer la captura de la oportunidad.
 - Convendrá seleccionar aquellas oportunidades cuya captura ofrezca posibilidades de obtener más y mejores resultados en las áreas estratégicas concordadas, o en los ámbitos que se consideren prioritarios.
- W** El **horizonte de tiempo** en que la captura de dichas oportunidades podría **obtener primeros resultados**.
 - Podrá convenir optar o empezar por aquellas oportunidades cuyo aprovechamiento asegure primeros resultados en un plazo más breve.
- W** El **volumen de recursos y energía** necesarios de movilizar, para la captura de la oportunidad, poniendo este aspecto en relación con la envergadura y temporalidad de los resultados que se espera obtener con su captura, así como la disponibilidad de dichos recursos y energía y la disposición con que se cuente para hacerlos disponibles.
- W** El **potencial de movilización** de los actores y agentes locales que pueda ofrecer la oportunidad, por su naturaleza o circunstancias en que se presenta.
- W** Del mismo modo, considerar su **potencial de articulación**, aunque sea de mediano plazo, con otras actividades, dinámicas y flujos económicos y de empleo del territorio.
 - Podrá convenir seleccionar aquellas oportunidades a cuyo aprovechamiento sea posible vincular a un mayor número de MIPE y trabajadores independientes, en plazos breves; y a la vez, que puedan, por la naturaleza de las actividades que se propone llevar a cabo, garantizar o facilitar el *bordado* de un más denso, complejo, numeroso y diverso tejido de relaciones sociales, productivas y comerciales entre actores económicos.
- W** El **potencial de sostenibilidad** que aporte a las actividades que se vinculan con la oportunidad, o a los nuevos emprendimientos que con dicho propósito se generen.
 - Podrá convenir preferir aquellas que se corresponden con mercados dinámicos y en expansión que, aunque más exigentes, tienen mayores posibilidades de sostenibilidad.
 - Del mismo modo, será preferible priorizar aquéllas que suponen u ofrecen relaciones o formas de integración comercial más sustentables, y en que los derechos de los agentes económicos involucrados estén debidamente resguardados.

atención

Las aparentes contradicciones de la selección y la elección

Las oportunidades “en general” serán seleccionadas por la o las instancias público-privadas que corresponda, aunque las “específicas” son tomadas –o desechadas– por empresas, grupos, sectores, redes o personas específicas.

W Es así que, en no pocas situaciones, las oportunidades que han sido “rechazadas en general”, puedan ser perfectamente adoptadas y asumidas “en particular” por actores o agentes específicos. Contrariamente y en forma bastante más habitual, otras oportunidades que han sido “aprobadas en general”, e incluso “priorizadas”, pueden *encontrarse* que no exista “nadie en particular”.dispuesto a asumirla, es decir, a arriesgarse a invertir en ella.

- Lo clave es que la selección real de las oportunidades la hacen quienes optan por capturarlas, aprovecharlas o desarrollarlas; invirtiendo en ello tiempo, energía, trabajo, gestiones, inversiones, financiamiento, etc.
- Las oportunidades lo son en la medida que hay personas naturales, empresas, trabajadores o redes de ellos dispuestos a asumir la aventura que implica.
- Toda la *convicción* que desplieguen las instituciones públicas acerca de su importancia, sí importa, pero solamente como ambiente institucional favorable a los privados que quieran asumirla, y en caso alguno ni en el límite, podrán reemplazarlos.
- Por ello es que, una oportunidad será tal, para efecto de la estrategia propuesta, sólo a condición de que haya al menos un actor o agente privado/social dispuesto a invertir para capturar dicha oportunidad.

W En muchos casos de oportunidades *rechazadas* “en general”, pero seleccionadas “en particular”, se verifican posteriormente interesantes desarrollos que se explican en buena medida por la energía que le han agregado los “particulares” interesados en ella. Fruto de ello, al comprobar que a un vecino le empieza a ir bien con su sueño, ya surgirán otros que querrán emprender recorridos similares.

- La experiencia sugiere que, en dichos casos, se integren dichas oportunidades “seleccionadas en particular” y en caso alguno se excluya a los agentes o actores que las defendieron; ya que éstos podrán aportar importantes dinamismos innovadores a actividades futuras.

W Finalmente hay que tener presente que, una oportunidad no seleccionada por alguna razón en un momento dado, puede ser susceptible de selección más adelante, en la medida, por ejemplo, que se subsanen determinados déficit en el Capital Territorial, que unos ciertos actores decidan y estén dispuestos a comprometerse y trabajar en función de captura y aprovechamiento; o que unos otros, por si mismos o en alianza con terceros, generan plataformas o posibilidades intermedias que viabilizan el desarrollo de algunas de dichas oportunidades.

- Es por ello, que las oportunidades que en un determinado momento no sean consideradas, pueden *quedar en carpeta* susceptible de revisar en una siguiente ocasión y, de partida, cada vez que se revise el Plan de Desarrollo del Territorio, o sus planes anuales operativos.

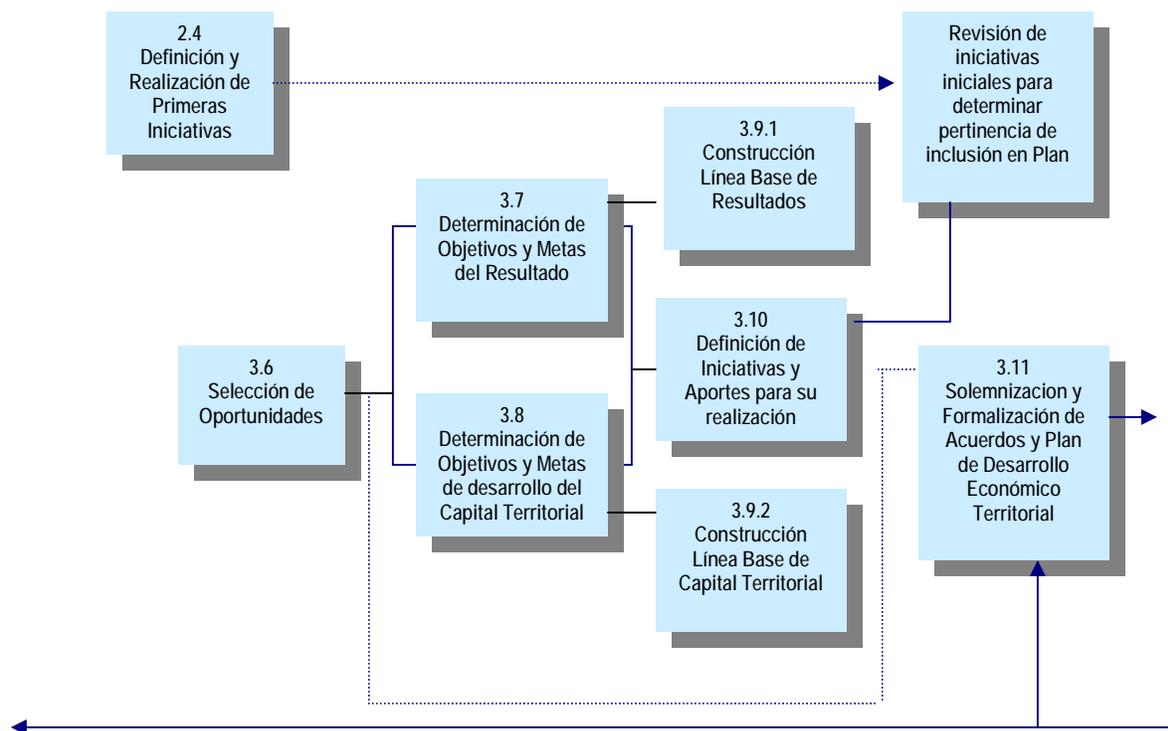
atención

Aunque se haya efectuado un análisis prolijo de las oportunidades, seleccionando aquellas con mayor posibilidad de éxito, tal proceso de evaluación y selección de alternativas no garantiza el éxito, ya que diversos factores (internos y externos a los actores) pueden impedir la captura efectiva de la oportunidad o dificultar que los emprendimientos generen los resultados esperados.

El sistema de seguimiento debe ser sensible a este aspecto, produciendo información oportuna, no sólo de las actividades ejecutadas, sino también de la efectividad de los esfuerzos para capturar y desarrollar las oportunidades identificadas.

La constatación de obstáculos insalvables para capturar las oportunidades, o la ausencia de resultados positivos, planteará la necesidad de redefinir las oportunidades seleccionadas.

Sub fase B: Definición de objetivos y formulación del Plan de Desarrollo



Es a partir de las oportunidades que se han seleccionado, que resulta pertinente plantearse y concordar objetivos y metas comunes y, en función de ellos, construir un plan de desarrollo económico.

atención

Dichas oportunidades serán el eslabón “intermedio” que facilitará el que los sueños colectivos cuenten con un medio para irse transformando en realidades; ya que las aspiraciones comunes dispondrán de un cable a tierra para que no se queden en meros deseos o ilusiones; y también de un cable a cielo para no agobiarse e inmovilizarse ante las limitaciones, problemas o carencias que se tengan.

Es a través de ellas que se podrán concordar objetivos, ambiciosos y desafiantes por una parte, y concretos y viables de alcanzar por otra.

Podrán ser también el *eje o columna vertebral* del plan que se construya y concuerde para el desarrollo del territorio, para articular en torno a su captura y realización los recursos, capacidades y energías que se movilicen.

A la vez, podrá ser el principal instrumento, al poderse trabajar como *motor* que de fuerza, aportando *tiraje* a los demás recursos que se pongan a disposición a través de los resultados que vaya exhibiendo su captura y desarrollo.

3.7 Determinación de objetivos y metas de Resultados

- ✓ La realización de las oportunidades de negocio y empleo que el *Consejo Público-Privado de Desarrollo Territorial* y sus demás instancias asociadas hayan seleccionado, tiene por finalidad contribuir:
 - W A nivel de las empresas del Territorio y, especialmente, de sus **micro y pequeñas empresas** vinculadas al desarrollo de las oportunidades seleccionadas, interesa fundamentalmente el **incremento de sus ventas y de su rentabilidad**, lo que implicará diversas dimensiones según los casos, desde la agregación de valor a su producción, la diversificación económica y la consolidación de la propiedad, pasando por el desarrollo de redes productivas y comerciales, hasta la integración o desarrollo de canales comerciales.
 - W A nivel de las **personas** vinculadas a la realización de dichas oportunidades, interesa en primer lugar el **incremento de sus ingresos** autónomos, especialmente los provenientes del **trabajo**; lo que supone un **mayor y mejor empleo** por parte de las empresas (que incrementen ventas), así como el **desarrollo del trabajo independiente**.
- ✓ Ambas dimensiones anteriores suponen un tercer tipo de objetivos, de carácter más *general o transversal*, cual es el **desarrollo de la competitividad territorial** en las áreas de oportunidad seleccionadas, lo que implica tanto el mejoramiento de las **condiciones para la competitividad** de sus actividades económicas priorizadas, como la dinamización y *densificación* de las **redes económicas, productivas y comerciales** que integran sus agentes económicos.

atención

Pero a la hora de formular el Plan de Desarrollo Económico Territorial, no es suficiente expresar los objetivos como intenciones de logro generales (por ejemplo: *contribuir a un incremento de las ventas de las MIPES*), sino preferentemente como **resultados** concretos a lograr en un cierto plazo.

- ✓ Por eso, en esta etapa, habiéndose ya acordado cuáles serán las oportunidades de negocio y/o empleo en cuya realización se concentrarán esfuerzos y recursos, corresponderá que los actores vayan aún más allá, y pacten los resultados que aspiran alcanzar a través de dichas oportunidades de negocio y el plazo en que éstos deberán materializarse; precisando así:

atención

Los resultados en las personas que, siendo parte de la población activa del territorio, están vinculadas a las micro y pequeñas empresas y/o al trabajo independientes (MIPE) que participarán de la gestión productiva y comercial de las oportunidades; y en especial:

- W** ¿Quiénes, cuántas personas, y en qué porcentaje incrementarán sus **ingresos**?
- W** ¿En qué porcentaje se incrementará el **empleo** de personas vinculadas a qué tipo de micro y pequeñas empresas y/o al trabajo independiente?
- W** ¿Qué empleos y en qué porcentaje de aquellos vinculados a las MIPE y al **trabajo** independiente vinculado a la oportunidad, experimentarán qué tipo de mejoramiento en su **calidad** o **decencia**?

Los resultados en las micro y pequeñas empresas del territorio que participarán y se beneficiarán del aprovechamiento de las oportunidades; y en especial:

- W** ¿Qué tipo de MIPE y cuántas de ellas incrementarán en qué porcentaje sus **ventas**, y con qué tipo de bienes y/o servicios?
- W** ¿Qué bienes y/o servicios, en qué volumen y a través de qué tipo de procesos (por procesamiento, certificación de su origen y características, u otro) incrementarán su **valor agregado**?
- W** ¿Qué nuevos bienes y/o servicios estarán en condiciones de producir y ofertar qué MIPE del territorio, a través de la puesta en valor de qué dimensiones de su capital territorial?
- W** ¿Cuántas MIPES y/o trabajadores independientes habrán consolidado la **propiedad** de qué tipo de factores de producción?

Los resultados en el conjunto o una parte significativa del territorio en el que se asientan y al que pertenecen las micro y pequeñas empresas y trabajadores independientes que participarán y se beneficiarán del aprovechamiento de las oportunidades; y en especial:

- W** ¿Qué tipo de MIPE del territorio, cuántas de ellas, con qué productos y/o servicios y en qué volumen, tendrán acceso a qué **nuevos mercados**?
- W** ¿Qué tipo de MIPE del territorio y cuántas de ellas se habrán integrado a qué tipo de **redes** y/u organizaciones? ¿Qué **redes** se habrán desarrollado o densificado sus relaciones de cooperación económica?
- W** ¿De qué nuevas **infraestructuras, equipamientos y servicios** dispondrá el territorio en beneficio de la competitividad de su tejido empresarial y laboral?

- ✓ La información que el Consejo de Desarrollo ha ido reuniendo, sistematizando y analizando en las fases anteriores, le deberían permitir deliberar, responder a estas preguntas y, de este modo, construir y tomar acuerdos acerca de los objetivos al servicio de cuya concreción continuará trabajando y cooperando.

- ✓ Los objetivos pueden ser de largo, mediano o de corto plazo.

En general puede decirse que los objetivos de corto plazo, o algunos de ellos, son medios para lograr (o contribuir a lograr) los de mediano plazo y éstos, a su vez, son los medios que permiten o contribuyen al logro de los objetivos de largo plazo.

Por ejemplo, podrá aspirarse a que el aprovechamiento de una oportunidad de negocio permita un determinado incremento de las ventas de las MIPES al terminar el primer año de ejecución de los emprendimientos; pero es probable que tal incremento en las ventas se refleje en los niveles de ingreso de la población vinculada a tales actividades en un período más largo de tiempo.

Por otra parte, también es necesario tener presente que varios de los ámbitos en que la instancia defina objetivos de resultado, éstos se vayan materializando gradualmente, a través del tiempo.

- ✓ Por esta razón, junto con definir objetivos como resultados a alcanzar al final de un período que deberá determinar el Consejo de Desarrollo, esta instancia también deberá darse a la tarea de establecer metas anuales para cada uno de ellos, las que expresarán los avances parciales susceptibles de ir siendo alcanzados y verificados, junto a la forma en que se verificará su cumplimiento.

Las metas, de este modo, deben expresar los objetivos, en términos de tiempo y cantidad, dando cuenta de los resultados parciales que se esperan alcanzar con la ejecución del plan, en un período determinado. Las metas describen una condición, una cuantificación o cualidad, y una temporalidad determinada o plazo.

herramientas

En “herramientas”, sección “14”, se presenta una matriz en la que se puede sistematizar la información resultante de este ejercicio de determinación de objetivos y metas anualizadas en materia de resultados.

3.8 Determinación de objetivos y metas de desarrollo del Capital Territorial

- ✓ Como se ha indicado, el territorio y sus actores deben poseer ciertas capacidades o condiciones para poder capturar la o las oportunidades por las que haya optado la instancia. Dichas capacidades corresponden a dimensiones o facetas de lo que hemos denominado Capital Territorial, y que a estas alturas deberíamos haber podido precisar a través de la realización del diagnóstico descrito precedentemente (ver 3.3.).
- ✓ Por eso es que, junto con precisar los objetivos / resultados que se espera lograr a través de la captura y aprovechamiento de la o las oportunidades de negocio y empleo seleccionadas (ver 3.7, precedente), será necesario que la instancia precise y tome acuerdo acerca de los objetivos / resultados que se requiere lograr para generar, expandir y/o fortalecer aquellas capacidades – o dimensiones del Capital Territorial – necesarias de gestionar y poner en juego para poder capturar y realizar dichas oportunidades.
- ✓ Los objetivos que la instancia concuerde en este ámbito deberán expresar, necesariamente, la aspiración de reducir, progresiva pero sostenidamente, las brechas existentes entre las condiciones o capacidades necesarias para aprovechar las oportunidades seleccionadas, y el nivel relativo de desarrollo que el diagnóstico haya indicado que éstas tienen en el presente.

Por lo tanto, se deberán definir objetivos / resultados en cada una de las dimensiones del Capital Territorial (o capacidades) en las que se haya constatado la existencia de esta brecha.

- ✓ ¿Qué magnitud de resultado esperado expresará el enunciado de estos objetivos? Lo razonable sería que el enunciado expresara en cuánto debe incrementarse la respectiva dimensión del capital territorial, para estar a la altura de lo que se requiere para poder capturar la oportunidad de negocio o empleo de que se trate.

ejemplo

Si tenemos que existe un mercado demandante de turismo de contratemperada para tercera edad, interesado en la oferta actual o potencial del territorio; para capturar y aprovechar dicha oportunidad, posiblemente se requiera:

- W** A nivel de **competitividad empresarial**, un conjunto de mejoramientos que los prestadores de servicios turísticos deberán introducir en su oferta específica, incluyendo un tipo de gastronomía o dieta apropiada pero, también, requiere del desarrollo del **capital social** de dichos oferentes, de modo que puedan cooperar entre sí para ofrecer paquetes *en red*, con un tarifado especial previamente pactado que sea efectivamente respetado.
- W** En términos de **capital laboral**, el entrenamiento de una cierta cantidad de trabajadores para atención personalizada en los establecimientos turísticos, así como la capacitación de algunos guías turísticos especializados (capital laboral);
- W** En el plano del **acondicionamiento territorial**, contar con algún convenio con un centro de salud o médico de la zona, que pueda brinda atención adecuada a los visitantes que pudieran requerirlo, junto a un sistema de comunicación y traslados eficiente y oportuno (acondicionamiento territorial),
- W** En lo relativo a **capital identitario** posiblemente convenga incluir en la oferta turística (paquete) el uso de los centros termales que existieran en la zona, junto con monitores o asistentes que motiven y dirijan recreación consistente, para poder ofrecer un turismo con valor agregado de *salud* para tercera edad (identidad territorial).

- V** Tal como ocurre con los “objetivos de resultado”, los objetivos y metas en el ámbito del Capital Territorial (o capacidades necesarias para capturar las oportunidades), podrán irse materializando en el corto, el mediano o el largo plazo.

Por ello es que junto con definir estos objetivos como resultados a alcanzar al final de un período que deberá determinar el Consejo Público-Privado de Desarrollo Territorial, también deberá darse a la tarea de establecer **metas anuales** para cada uno de ellos, las que expresarán los avances parciales susceptibles de ir siendo alcanzados y verificados de año en año.

herramientas

En “herramientas”, sección “14”, se presenta una matriz en la que se puede sistematizar la información resultante de este ejercicio de determinación de objetivos y metas anualizadas en materia de Capital Territorial, o condiciones para la captura de las oportunidades.

- ✓ Las brechas por recorrer –objetivos o metas a alcanzar-- dependerán de cada territorio, de las características de su base económica y, en particular, de aquéllas concernidas con las oportunidades seleccionadas y con el acumulado de experiencias e iniciativas desarrolladas en dichos ámbitos.

atención

La definición de objetivos y metas se basa en una evaluación preliminar de las capacidades de los actores para lograr los cambios esperados, en ciertos plazos estimados.

En el transcurso del proceso, el seguimiento y la evaluación permitirán analizar si los objetivos y metas iniciales eran factibles de lograr con las capacidades y condiciones existentes (o creadas para tal efecto) y si las metas estaban correctamente dimensionadas.

Es posible, entonces, que los objetivos y especialmente las metas sean sólo referenciales y que sea preciso ajustarlas de acuerdo a los resultados obtenidos.

3.9 Construcción de Líneas de Base

Teniendo claro, primero, qué es lo que en conjunto se quiere lograr (objetivos y metas concordados), conviene tener en claro desde qué *base* se parte: dónde se está ahora, no en general, sino respecto de lo que se quiere alcanzar.

A ello, se le llama **línea de base**.

No es sino un diagnóstico, lo más concreto posible, respecto de qué *base* se parte para tratar de llegar a los objetivos propuestos, así como de las condiciones con que se cuenta para ello. Ayuda a dimensionar el camino que falta por recorrer y, más adelante, a ir evaluando si se ha avanzado efectivamente, y cuánto se ha ido avanzando.

La línea de base está referida, por una parte, a los **resultados** que interesa alcanzar, como pueden ser los de mejoramiento de las micro y pequeñas empresas, trabajadores dependientes e independientes, así como de la población activa vinculada al aprovechamiento de las oportunidades: ventas, ingresos, acceso a mercados, condiciones de vida y trabajo, etc.

Por otra parte, estará referida a las **condiciones** que permiten alcanzar dichos resultados, especialmente las de **capital territorial** que los posibilitan: capital físico, competitividad laboral y empresarial, capital social, incluido el desarrollo de redes sociales, productivas y comerciales, así como del capital cultural e identitario del territorio.

No hay que hacer líneas de base de cualquier cosa, ya que es una pérdida de tiempo y de recursos: sólo de aquellas dimensiones o ámbitos en que se propone obtener resultados, y de los que inciden directamente en que ello se logre.

Eso facilitará ir sacando conclusiones, para tomar nuevos acuerdos que contribuyan a corregir y perfeccionar el plan, las iniciativas y proyectos, y los compromisos entre los actores.

3.9.1 Construcción de Línea de Base de Resultados

- ✓ Disponiendo de una *línea de base*, el Consejo Público-Privado de Desarrollo Territorial y sus instancias auxiliares, podrán verificar y medir los cambios atribuibles a la realización del Plan de Desarrollo Económico Territorial, comparando la situación de las Micro y Pequeñas Empresas (MIPE) y otras unidades económicas, de la Población Económicamente Activa (PEA) y del Territorio propiamente tal -en las variables y dimensiones en las que se haya propuesto obtener resultados- al inicio del proceso, con los resultados que se obtengan a través de la captura y aprovechamiento de las oportunidades.

De este modo, la línea de base es la descripción de la situación de las empresas MIPE, de la PEA y del territorio **antes** que se haya dado inicio a las acciones, gestiones e inversiones conducentes al aprovechamiento de las oportunidades.

- ✓ Es necesario insistir que la “Línea Base de Resultados”, debe entregar información específicamente referida a aquellas variables y dimensiones correspondientes a los tipos de resultados que los actores esperan lograr con la realización del Plan y, consecuentemente, la captura y aprovechamiento de las oportunidades.

atención

Con relación a la situación de las **personas** que, siendo parte de la población activa del territorio, están vinculadas a las micro y pequeñas empresas y/o al trabajo independientes (MIPE) que participarán de la gestión productiva y comercial de las oportunidades; interesará saber:

- W Ingresos:** ¿Quiénes y cuántas personas son?, y ¿Cuál es su nivel de ingresos?
- W Número de empleos:** ¿Cuál es la cantidad de personas empleadas en las micro y pequeñas empresas y/o al trabajo independiente?
- W Calidad de los empleos:** ¿Cuál es la calidad de los empleos vinculados a las MIPE y al trabajo independiente? Entre los factores de calidad, podrán considerarse, entre otras dimensiones: acceso a la seguridad social; situación contractual; regalías y facilidades; posibilidades de capacitación; posibilidades de promoción.

En relación a la situación de las **micro y pequeñas empresas** del territorio que participarán y se beneficiarán del aprovechamiento de las oportunidades; interesará saber:

- W Rango de Ventas:** ¿Cuál es el nivel de ventas? ¿De qué bienes y/o servicios?
- W Valor agregado de la producción:** ¿Cuál es el nivel relativo de procesamiento y/o valor agregado de los bienes y/o servicios producidos?
- W Diversificación económica:** ¿Qué bienes y/o servicios producen las MIPE? ¿A qué mercados están destinados?
- W Consolidación de la propiedad:** ¿Cuál es nivel relativo de seguridad en la tenencia, propiedad y/o aprovechamiento de los factores de producción de las MIPE?

En relación al conjunto del **territorio** en el que se asientan y al que pertenecen las micro y pequeñas empresas que participarán y se beneficiarán del aprovechamiento de las oportunidades; interesará saber:

- W Acceso de MIPE del territorio a nuevos Mercados:** ¿Cuál es el origen de los bienes y servicios que el territorio compra? ¿Cuáles son los mercados destino de los bienes y servicios que el territorio produce?
- W Participación de MIPE del territorio en redes:** ¿Qué y cuántas MIPE del territorio forman parte y/o integran redes y/u organizaciones?
- W Acondicionamiento del territorio:** ¿De qué infraestructuras, equipamientos y servicios dispone el territorio en beneficio de la competitividad de su tejido empresarial y laboral?

- ✓ La mayor parte de la información necesaria para responder estas preguntas ha ido siendo recopilada y sistematizada en las fases previas, y la que pueda aún faltar, podrá ser obtenida a través del uso de diversas fuentes, incluyendo el propio conocimiento de los actores participantes.

El Consejo de Desarrollo, si dispone de los recursos necesarios, podrá optar por contratar la elaboración de esta Línea Base o podrá encomendar esta tarea a la Secretaría Técnica, Gerencia u otro órgano de apoyo del que haya decidido dotarse.

3.9.2 Construcción de Línea de Base de Capital Territorial

- ✓ Tal como en el caso de los objetivos orientados a resultados, aquí también es necesario describir la situación inicial de las condiciones de los actores, organizaciones o territorios, con relación a cada una de las dimensiones del capital territorial, de modo de verificar posteriormente los cambios producidos a consecuencia de la realización del Plan de Desarrollo Económico Territorial.
- ✓ Pero, a diferencia de los resultados físicos, muchas capacidades son intangibles y no es tan fácil reducirlas a indicadores observables.

Sin embargo, para cada tipo de capacidades, es posible caracterizar la situación inicial, ejercicio que la instancia ya habrá realizado al llevar a cabo el Diagnóstico del Capital Territorial.

- ✓ Recordemos que el Diagnóstico del Capital Territorial (ver 3.3.), habrá arrojado información sobre: (i) las dimensiones del capital territorial necesarias de gestionar y poner en juego para capturar las oportunidades; y, (ii) el nivel relativo de desarrollo que ellas exhiben antes de iniciarse la realización del Plan de Desarrollo Económico Territorial. La sistematización de la información respecto de este último aspecto, constituirá la línea de base relativa al Capital Territorial.

3.10 Definición de Iniciativas y Aportes para su realización

- ✓ En esta fase del proceso de construcción y formulación del Plan de Desarrollo Territorial, en que ya se cuenta con apuestas básicas, oportunidades seleccionadas, objetivos y metas concordadas, se hace necesario acordar las principales iniciativas, emprendimientos y proyectos integrados a través de los cuales se procurará capturar las oportunidades seleccionadas para, por su intermedio, alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Elas serán el medio concreto, a través del que se podrán ir cumpliendo metas y alcanzando objetivos, y el medio por el cual el plan territorial se transforma en algo concreto.

- ✓ Estas iniciativas, emprendimientos y proyectos integrados que se concordará realizar, se sumarán y enriquecerán con las que ya se venían ejecutando desde el inicio del proceso y como parte de él (ver 2.4.).

Las que ya venían realizándose desde los inicios se podrán ver complementadas y potenciadas con estas nuevas definiciones y, a la vez, la experiencia, aprendizajes y avances que ellas ya hayan generado nutrirán y enriquecerán los nuevos acuerdos; entre ellos, los asociados a la introducción de *innovaciones* en los productos y procesos, así como el desarrollo de *nuevos emprendimientos* consistentes con ello.

- ✓ Será conveniente que el Consejo de Desarrollo revise y evalúe la pertinencia de incluir en el Plan de Desarrollo Económico Territorial, aquellas primeras iniciativas que puedan haberse venido realizando y que hayan sido definidas y concordadas en fases anteriores; así como adecuar el diseño de las nuevas ideas, a partir de los proyectos integrados y emprendimientos que ya se encuentran en desarrollo.

atención

Recordemos que el proceso de definición y realización de la estrategia de desarrollo económico territorial propuesta es dinámico, donde lo que interesa, en lo fundamental, es que los actores públicos y privados que han resuelto cooperar en torno a la realización de la estrategia, vayan construyendo compromisos y tomando y llevando a la práctica cada vez más profundos, vinculantes y conducentes acuerdos.

Es la concreción de estos acuerdos lo que, progresivamente, va a ir fortaleciendo las confianzas y el capital social del territorio.

Si ello se va expresando en resultados parciales y sucesivos, desde el principio y a lo largo de todo el proceso, contribuirá a la materialización de acciones, gestiones e inversiones que permitan avanzar en la captura de oportunidades de negocio y empleo, así como en la expansión y fortalecimiento de su capital territorial.

Pero, en esta etapa el Consejo habrá de establecer si aquellas primeras iniciativas contribuyen de manera directa a la realización y obtención de los objetivos y resultados que ha definido y, en consecuencia, si acaso ellas reúnen el mérito suficiente (por los resultados que ha arrojado su ejecución o por sus características) como para que se continúe destinando esfuerzos y recursos a su realización y, finalmente, las incluya dentro del Plan de Desarrollo Económico Territorial.

- ✓ Las iniciativas o emprendimientos corresponden a conjuntos integrados de acciones, gestiones, proyectos e inversiones, orientados específicamente a la captura de oportunidades concretas en unos casos, y al desarrollo de dimensiones específicas del capital territorial requerido.

De su concreción se espera la obtención de productos específicos en plazos bien determinados, los que en conjunto contribuyen a alcanzar las metas y a obtener los objetivos que, a través del *Consejo de Desarrollo Territorial* se han fijado los actores públicos y privados que participan del proceso, así como los aliados que hayan sumado a ello.

- ✓ Para su concreción se requiere de aportes y compromisos ciertos, de recursos, capacidades, y diferentes formas de energía que deben invertirse para poder concretarlos.

Dichos aportes deben **comprometerse** en esta fase, en torno a iniciativas específicas, por parte de los actores concretos que forman parte del proceso de desarrollo territorial, en especial por quienes participan más directamente de cada negocio específico u oportunidad económica, por aquellos actores públicos que tienen responsabilidad institucional más directa respecto de las cuestiones a abordar o, también, por aquellos otros actores públicos o privados con los que se hayan realizado alianzas o construido acuerdos de cooperación.

✓ Las iniciativas pueden ser de dos tipos distintos y complementarios:

W Iniciativas orientadas a la captura y desarrollo de las oportunidades

Corresponden a la aquellas acciones, emprendimientos, gestiones e inversiones concretas que persiguen de manera directa la captura y aprovechamiento de las **oportunidades de negocio y empleo** y, por lo mismo, contribuyen de manera directa a la obtención de los objetivos y **resultados** del Plan de Desarrollo Económico Territorial

ejemplo

En nuestro ejemplo del turismo, una iniciativa puede corresponder a la realización de acciones promocionales destinadas a la formalización de acuerdos entre las cámaras de turismo del territorio y la asociación de tour-operadores XXX; o al perfeccionamiento y suscripción de un Convenio entre la Asociación de empresarios turísticos YYY y el Programa de Adulto Mayor de SERNATUR.

En nuestro ejemplo de elaboración de muebles, podría corresponder a la participación de los fabricantes de una feria o exposición de muebles para una cadena o asociación nacional de hoteles y restaurantes para ofertar a dicha clientela la línea de muebles producida por la red de ZZZ productores.

W Iniciativas orientadas al desarrollo del capital territorial.

Corresponden a acciones, gestiones, proyectos e inversiones cuya finalidad es la expansión, generación o fortalecimiento de las condiciones necesarias para capturar oportunidades y desarrollar los negocios proyectados, y por lo mismo su concreción debe contribuir de manera directa a la obtención de los objetivos y resultados que la instancia ha concordado en materia del capital territorial.

ejemplo

- W** La capacitación de los empresarios hoteleros y de restaurantes para mejorar la calidad de los servicios y la ejecución de inversiones en infraestructura y equipamiento hotelero previo a la recepción de turistas, pueden ser ejemplos de este tipo de acciones preparatorias.
- W** Una situación similar puede ocurrir en la prestación de servicios domiciliarios o industriales integrados; en que se requerirá un intenso plan de capacitación y calificación especializada, con certificación de competencias, de modo de poder ofrecer y acreditar calidad de servicios.
- W** En el caso de los muebles, las gestiones para encadenar los distintos eslabones económicos (desde los productores forestales a los consumidores de muebles) constituyen un ejemplo de creación de redes, necesarias para el éxito de la estrategia productiva.
- W** En el caso de la ganadería, la contratación por parte de una asociación de ganaderos de asistencia técnica para mejorar prácticas de manejo del hato (alimentación, sanidad, traslado, etc.) y la inversión en el mejoramiento de cercos constituyen ejemplos de creación de condiciones necesarias para ampliar el volumen y la calidad de la oferta que se espera poner en el mercado.

En todos los ejemplos, las acciones conducen al fortalecimiento del capital territorial para mejorar la competitividad.

✓ ¿Qué criterios se pueden tener en cuenta para concordar qué iniciativas llevar a cabo?

No cabe duda que dependiendo de su naturaleza, envergadura y los montos de inversión que éstas impliquen, habrán de realizarse las evaluaciones económicas y técnicas pertinentes, que permitan discernir entre diversas alternativas.

Si, por ejemplo, lo que se pretende es aumentar la capacidad de almacenamiento de un determinado producto, podrá contemplarse el que una cierta red de productores invierta en dotarse de infraestructura de acopio y almacenamiento, pero podrá considerarse también la alternativa de subcontratar el servicio de almacenamiento a un prestador que ya dispone de la infraestructura, lo que además de satisfacer esta necesidad en los plazos que se requiere para materializar un negocio, puede promover la generación de encadenamientos que favorezcan la lógica de trabajo en red y la cooperación.

Aún así, se pueden señalar algunos criterios generales que pueden ser de utilidad:

critérios

- W** Como es evidente, las iniciativas, emprendimientos y proyectos integrados e inversiones proyectadas deben ser concordantes y consistentes con los tipos de resultados que se espera lograr. Debe realizarse, por tanto, un análisis de coherencia entre los productos que arrojarán estas iniciativas y los resultados a cuya concreción se espera que contribuyan.
- W** Conviene priorizar aquellas iniciativas que puedan tener un efecto sinérgico, es decir que, junto con contribuir a la obtención y concreción de un resultado específico, también contribuyan a la materialización de otros resultados esperados de la estrategia.
- W** Una prioridad asociada puede ser el optar por aquellas iniciativas que puedan ofrecer efectos colaterales deseables y positivos en el territorio, incluso si éstos no están directamente relacionados con oportunidades específicas de negocio. Un caso ilustrativo puede ser el de acciones orientadas a la contención y manejo de ciertas especies animales transmisoras del virus Hanta como forma de garantizar condiciones para el desarrollo del campismo y el turismo de aventura en una determinada zona; lo cual redundará en un mejoramiento de las condiciones sanitarias en beneficio del conjunto de la población del territorio.
- W** Un criterio básico es que deben existir actores concretos, no sólo comprometidos sino también implicados en la realización de la iniciativa, lo cual supone, necesariamente, que dichos actores asumen compromisos bien concretos y aportan de su propio capital para ello.
- W** Igualmente básica será la condición de que se cuente con compromisos ciertos de aportes de aquellos recursos necesarios para la realización de la iniciativa, y que éstos estarán disponibles en los tiempos que se requiera.

herramientas

La relación de las iniciativas, emprendimientos o proyectos integrados, por una parte, con las metas que se han propuesto lograr y, por otra, con los compromisos de aporte que se requieren para llevarlas a cabo, se sintetiza en la matriz que se presenta en “herramientas”, secciones “15” y “16”.

3.11 Solemnización de acuerdos y Plan de Desarrollo Económico Territorial.

- ✓ El Plan de Desarrollo Económico Territorial constituye el nivel de estructuración estratégica de los acuerdos público-privados con las características que hemos descrito a lo largo de esta guía, e integra los diferentes pactos parciales que los actores públicos y privados – en el seno de su Consejo de Desarrollo Territorial y de las instancias directivas y órganos auxiliares de que se hayan dotado a lo largo del proceso– han logrado construir a lo largo de las diversas fases del proceso de definición y realización de la estrategia propuesta.

definición

Plan de Desarrollo Económico Territorial

“Conjunto de acuerdos vinculantes entre los actores públicos y privados de un territorio en torno a un proyecto compartido de futuro; respecto del cual han podido concordar visión y misión territorial de desarrollo económico, objetivos a alcanzar conjuntamente a partir de su capital territorial y oportunidades de mercado, estrategias compartidas para ello, principales iniciativas a realizar, compromisos de aporte de capacidades y recursos, y formas de medir o verificar avances en el cumplimiento de objetivos y compromisos”

Sus principales componentes son:

- W Visión compartida de desarrollo del territorio; y misión que se propone el Consejo Público-Privado de Desarrollo Territorial para contribuir a la realización de la visión.
- W Fundamentos respecto de la posibilidad de avanzar efectivamente hacia el proyecto compartido de desarrollo (visión), basados en: las oportunidades económicas evaluadas y seleccionadas por una parte y, por la otra, el capital del territorio y su gente para capturarlas, aprovecharlas y desarrollarlas.
- W Objetivos que se han propuesto alcanzar, tanto de resultados derivados del aprovechamiento de las oportunidades, como de condiciones que faciliten su captura y desarrollo por parte de los actores locales.
- W Estrategia concordada para el logro de los objetivos, sobre la base del mejoramiento de los componentes de capital territorial necesario, y del aprovechamiento de las oportunidades que se han seleccionado.
- W Metas concordadas para el logro de los objetivos, y principales emprendimientos, iniciativas y proyectos integrados a través de los cuales se concretará.

- W Compromisos de recursos y capacidades para ejecutar cada una de las principales iniciativas contempladas en el plan, con especificación de los actores y agentes concretos que asumen cada uno de los compromisos, así como de las condiciones y oportunidad temporal con que se cumplirán.
- W Sistema de evaluación de los avances y resultados que se aplicará, incluyendo explicitación de las principales dimensiones (variables) que se evaluarán, como los medios de verificación a utilizar.

- ✓ Un primer plan no compromete todas las acciones ni iniciativas, sino sólo las principales y necesarias para desencadenar procesos de ampliación, captura y desarrollo de oportunidades.

En consecuencia, la formulación del Plan de Desarrollo Económico de un territorio, lejos de ser un extenso documento que se guarda en las estanterías, constituye una herramienta que debe permitir avanzar con algún orden en torno a la visión estratégica de desarrollo del territorio.

herramientas

En “herramientas”, sección “17”, se presenta un formato posible para la sistematización de la información del Plan de Desarrollo Económico Territorial, y en la sección “18” otro que permite sintetizar las definiciones claves del plan estratégico, así como del respectivo programa operativo de un determinado año.

- ✓ Por su parte, la formalización es el acto a través del cual se suscriben o solemnizan los contenidos del Plan y los compromisos que cada uno de los actores asume para su realización, y a través del cual se inician los procesos de difusión pública de los contenidos y de contraloría respecto del cumplimiento de los compromisos.
- ✓ Cuando estén las condiciones para explicitar acuerdos estratégicos en torno a cada uno de los contenidos indicados y para que los respectivos actores asuman compromisos públicos/formales para su realización, se está en condiciones de formular y formalizar un primer Plan de Desarrollo Económico Territorial.

- ✓ Esta formalización adquiere *fuera especial* cuando, junto a los convenios que suscriben las partes concurrentes, se hace uso de los instrumentos que permiten otorgarle carácter vinculante a los compromisos que asumen los sectores públicos.

herramientas

En “herramientas”, sección “20”, pueden encontrarse diversas referencias de Internet donde pueden encontrarse Planes de Desarrollo Económico Territorial formulados en el marco del Programa Emprende-Chile en diversos territorios del país; así como de otras experiencias de desarrollo territorial actualmente en curso.

- ✓ Por su parte, toda vez que sea posible, conviene que los contenidos de los Planes concordados, se expresen también a través de los instrumentos públicos de planificación pertinentes que existen en el ordenamiento institucional vigente.

Entre ellos, cabe mencionar a los PLADECO's, y las Ordenanzas Municipales para ciertas materias de nivel comunal; a los Planes Intercomunales para el ordenamiento de otras en el nivel territorial; o a los Planes de Inversión Región-Comunas para coordinar inversiones en torno a apuestas o procesos determinados que interesa impulsar.

También hay que considerar los Convenios de Programación para el desarrollo de componentes sectoriales específicos que implican aportes regionales y nacionales; los Convenios-Marco Región-País para el desarrollo de materias estratégicas que suponen coordinación sostenida de inversiones con horizonte de mediano y largo plazo y, por cierto, las *nuevas* definiciones o prioridades que, en cada período, establezca la respectiva Estrategia Regional de Desarrollo.

atención

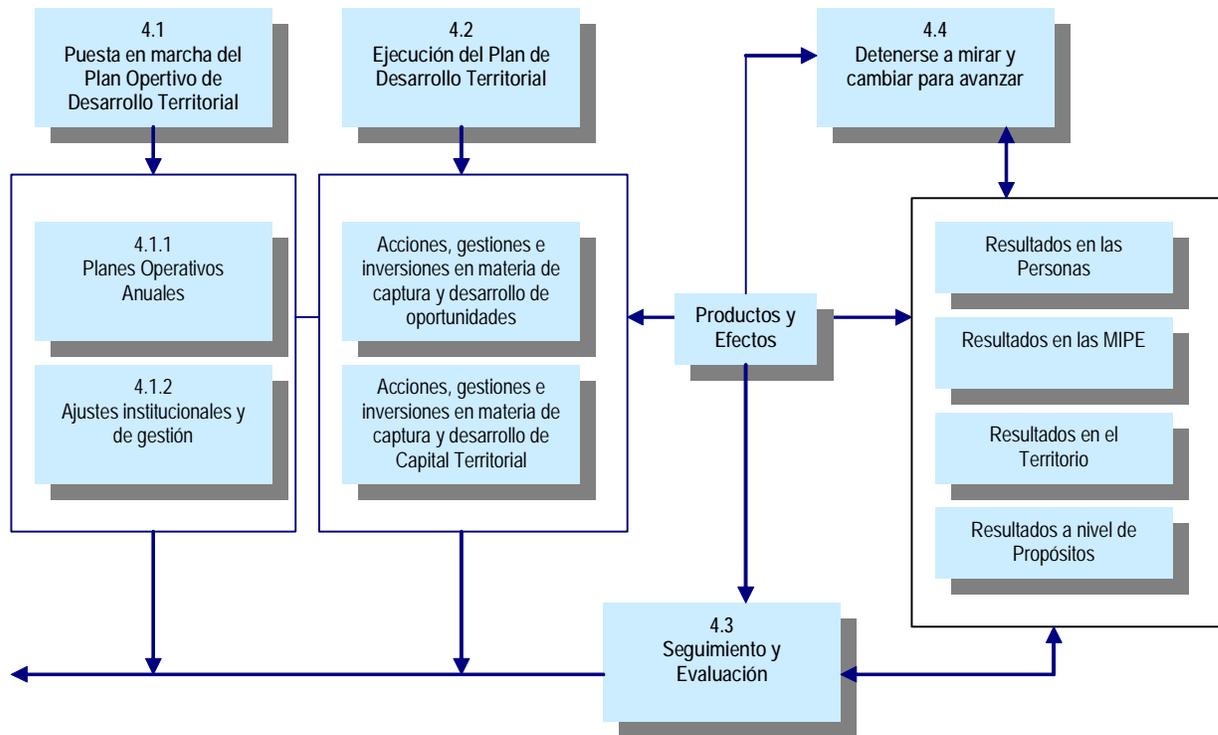
Este plan de desarrollo económico, es *un primer plan* del territorio.

Como todo plan, es esencialmente perfectible y permanentemente modificable, en precisión, profundidad, calidad de participación e incidencia de las iniciativas que se asumen o impulsan.

En la medida que se avanza en su realización surgen también nuevas posibilidades y desafíos, que demandarán ajustes sucesivos, los que se podrán ir introduciendo, como se verá más adelante, a través de los respectivos planes operativos anuales.

Como también se detallará, el seguimiento y evaluación resultan claves para contar con los insumos que permitan incorporar modificaciones adecuadas y oportunas al plan estratégico. O para generar nuevos planes a futuro, en consistencia con los avances alcanzados, incluidas las nuevas oportunidades y capacidades disponibles.

4 Fase de Realización del Plan de Desarrollo Económico Territorial



Un Plan con las características anotadas, **no se ejecuta, se realiza**.

La ejecución dice relación con el cumplimiento de lo definido o comprometido y a veces, incluso, sólo con su *cumplimiento*.

La realización, en cambio, supone contar con el trabajo inteligente para generar los procesos y lograr los propósitos buscados, y con la capacidad de los actores de dejar su impronta en los resultados, de corregir y ajustar sobre la marcha a la luz de nuevos antecedentes u oportunidades, y de re-crearse a través de los procesos en que participan.

Del mismo modo que el Plan no se formula y formaliza como algo rígido e inmutable, su realización está expresa y permanentemente abierta a una gama amplia de posibles iniciativas y cursos de acción que contribuyan a enriquecerlo, corregirlo, diversificarlo, y hacerlo más *potente*. Y, cuando se precise y en todas las oportunidades que sea preciso, a redefinirlo.

La revisión regular, por ejemplo anual, de los contenidos y compromisos del respectivo plan, es parte consustancial de este proceso. Lo mismo que el desarrollo o instalación de capacidades de gestión que viabilicen las principales iniciativas.

atención

Se des-recomienda intentar iniciar esta tercera fase si no se han alcanzado las condiciones básicas señaladas para el estadio anterior:

Acuerdo amplio, suficientemente operativo y debidamente formalizado o solemnizado entre los actores privados y públicos, en torno a una visión compartida de desarrollo del territorio basada en oportunidades económicas concretas susceptibles de ser desarrolladas localmente, y con compromisos explicitados por parte de esos actores de aporte efectivo de recursos y capacidades en función de la consecución de las metas y objetivos comunes que hayan concordado, a través del proceso de aprovechamiento progresivo de las oportunidades que se ha pactado capturar asociativamente.

Una institucionalidad de cooperación público privada territorial suficientemente instalada y operativa, con capacidad de conducir los procesos de realización de las principales iniciativas contempladas en el plan de desarrollo territorial concordado, y de dar seguimiento a los compromisos que los diferentes actores participantes han comprometido.

En caso contrario, se enfrentan riesgos de que los procesos anteriores de construcción de acuerdos estratégicos se vayan disolviendo en conjuntos heterogéneos de actividades e iniciativas dispersas con decrecientes posibilidades de resultados e impacto, en la desmovilización progresiva de los actores territoriales que ante la falta de conducción se vayan descomprometiendo o quedando a la espera de que el plan “se” realice, o en ambas dinámicas.

Lo anterior puede traducirse en que se sobrepasen los acuerdos alcanzados y los diferentes actores ejecuten las acciones e inversiones que les resulten más posibles y cercanas a sus intereses particulares, aunque ello resulte contradictorio con los objetivos y estrategias comunes de desarrollo. También puede ocurrir que se endose a los convocantes o a la Autoridad Pública que se asocie con la convocatoria, la responsabilidad por los proyectos o iniciativas estratégicas que no se realizan y por los resultados que se no se alcanzan.

Y, si alguna de dichas cosas llega a ocurrir, posiblemente el período de recuperación y las energías que habría que destinarle a ello, pueden ser mayores que todo lo invertido en las fases anteriores.

4.1 La Puesta en Marcha del Plan de Desarrollo Territorial

4.1.1 Los Planes Operativos Anuales

El Plan de Desarrollo Económico tiene su expresión más concreta en un plan anual, que permite al Consejo de Desarrollo Territorial dar conducción y seguimiento a las actividades.

Así, el **Plan Operativo Anual** resume los acuerdos que deben tener concreción en el curso del período respectivo, y específicamente los orientados al logro de las **metas** que se han concordado para dicho año, dentro del conjunto de metas definidas en el respectivo Plan de Desarrollo Económico Territorial.

Dichas **metas anuales** son parte de las metas generales del Plan Territorial, y suponen la realización o inicio de un conjunto acotado y preciso de **iniciativas, emprendimientos y proyectos integrados** durante dicho año para su consecución.

El Plan Operativo Anual, de esta forma, puede ser un instrumento que, debidamente formalizado y sancionado por el Consejo Público-Privado de Desarrollo Territorial a través de sus instancias pertinentes, comprometa a los actores en la realización de ciertas acciones, iniciativas y proyectos, en la obtención de determinados resultados parciales del Plan, en la aportación de unos ciertos recursos (humanos, financieros, técnicos) necesarios para la realización de las acciones, gestiones e inversiones que forman parte del plan anual.

Este Plan tiene la estructura y contenidos que cualquier programación operativa, aplicado a alcanzar las metas anuales del plan más general:

METAS GENERALES DEL PLAN TERRITORIAL	METAS A ALCANZAR DURANTE EL AÑO EN CURSO (PARTE DE LAS METAS GENERALES)	EMPRENDIMIENTOS PARA LOGRO DE METAS DEL AÑO EN CURSO	RECURSOS FINANCIEROS COMPROMETIDOS PARA EJECUTAR EMPRENDIMIENTOS	CONDICIONES Y PLAZOS DE CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS	RESPONSABLES Y COMPROMISOS POR EMPRENDIMIENTO
Logros que se espera alcanzar, definidos en el Plan Territorial.	Parte de esos logros, que se deben alcanzar durante el año en curso.	Iniciativas, emprendimientos o proyectos integrados necesarios de ejecutar para alcanzar la meta anual	Fondos y otros recursos que se comprometen concretamente, para asegurar ejecución del emprendimiento respectivo	Condiciones y plazos en que se cumplirá el compromiso de aporte de los recursos	Nombre de quién(es) asumen cada uno de los compromisos concretos.
Relativos a metas de resultados a lograr (desarrollo de oportunidades)					
Relativos a metas de condiciones a alcanzar (desarrollo de capital territorial)					

herramientas

En “herramientas”, sección “17”, se presenta un formato posible para la sistematización de la información del Plan Operativo Anual, el que fue diseñado por la Secretaría Ejecutiva del Programa Chile Emprende.

En “herramientas”, sección “20” pueden encontrarse diversas referencias de Internet donde pueden encontrarse Planes Operativos Anuales formulados en el marco del Programa Emprende-Chile en diversos territorios del país.

4.1.2 Los ajustes institucionales y de gestión

- ✓ La iniciación de la fase de realización del Plan de Desarrollo Territorial, puede implicar la necesidad de introducir cambios en la institucionalidad o en la gestión del Consejo Público-Privado de Desarrollo Territorial, de sus órganos auxiliares, o de sus instancias ejecutivas.

Las fases anteriores estaban centradas en la construcción de acuerdos entre actores múltiples; ahora el énfasis se centrará en realizarlos y llevarlos a la práctica.

Ello puede implicar que instancias, actores, mecanismos y modos de gestión deban adecuarse a las nuevas circunstancias.

- ✓ Uno de los ajustes puede estar a nivel de los *integrantes* del Consejo Público-Privado de Desarrollo Territorial.

Es probable que se incorporen nuevos socios, actores o agentes al Consejo Directivo, fruto de liderazgos emergentes en torno al desarrollo de oportunidades o emprendimientos. Dichos liderazgos, que no se visualizaban en los inicios del proceso, pueden resultar claves para la realización del Plan.

ejemplo

Un ejemplo de esto ha sido la incorporación de la Dirección Regional de SERNATUR al Consejo Público-Privado de Limarí, lo que ocurrió una vez que quedó claro que el Plan de Desarrollo incluía un área de oportunidades y emprendimientos en el ámbito del turismo, y que el aporte de SERNATUR, a través de su participación en la Mesa (comisión) de Turismo, fue muy pertinente. Casos análogos pueden ser, la incorporación de SERNAPESCA en varios territorios, de CONAF en el Cluster Forestal de la Araucanía y otras zonas, de *Región-Activa* en Araucanía Andina o de *Bosque-Modelo* en Chiloé.

Ejemplos de sectores privados incorporados a los Consejos Directivos en fases posteriores, una vez que ya se contaba con el Plan de Desarrollo Territorial; pueden ser los de la Red de Propietarios Forestales en el Cluster Forestal, de las Federaciones de Pescadores Artesanales en el Secano Libertador o, en áreas temáticas específicas, de una AG de Turismo en Huasco y otra en el Secano Libertador, o la Red de Mueblistas y de la Asociación de Industrias de Quilicura en Santiago Norponiente.

Por otra parte, no todos los que integraron desde sus inicios el Consejo de Desarrollo Territorial tienen que continuar en él, o al menos del mismo modo: pueden existir consejeros *fundadores* que cumplieron un rol muy importante en materia de convocatoria de actores, así como de facilitar acuerdos entre ellos, los que condujeron a las apuestas estratégicas y al Plan de Desarrollo del Territorio pero que, precisamente a partir de ello, sienten que su aporte ya está realizado y dejan el pase para que participen más directamente otros agentes o actores.

- ✓ Un segundo ajuste, de similar naturaleza, se puede dar a nivel de los integrantes de las mesas, equipos o comisiones de trabajo que prepararon propuestas en diversos ámbitos.

Por una parte, en estas instancias se pueden dar ajustes a nivel de personas o representantes, entrando a tener mayor relevancia quiénes lideran algunos de los emprendimientos o iniciativas que pasaron a ser relevantes dentro del Plan de Desarrollo.

ejemplo

Casos de este tipo pueden ser, por ejemplo, los cambios que se han producido en las mesas turística y agrícola de Chiloé, en que ha existido una renovación importante de sus dirigentes, privilegiándose aquellos que lideran las iniciativas y emprendimientos turísticos más centrales del plan territorial.

Situaciones similares se pueden constatar, por la emergencia de liderazgos que encarnan nuevos temas o los representan de un nuevo modo, en los casos de turismo de Huasco, agrícola de Limarí y San Antonio, o pesca en el Secano Libertador y Maule Sur.

Por otra parte, en algunos casos pueden requerir reconvertirse en equipos de tarea u otras instancias centradas en la ejecución de las iniciativas contempladas, o dedicarse a funciones más ejecutivas en ámbitos que pasan a ser prioritarios en el marco del Plan de Desarrollo Territorial.

No todos los temas estudiados o trabajados como propuestas van a estar incluidos en el plan territorial, o no al menos de la misma forma. Y habrá iniciativas y emprendimientos que se incluyan y que no fueron parte de los estudios o comisiones preparatorias.

ejemplo

En Santiago Poniente y Santiago Sur se han creado instancias en torno a los temas de desarrollo urbano e inmobiliario, sobre la base de los asesores urbanistas de los respectivos municipios.

También se han “re-estructurado” varias mesas de trabajo en casos como los de Huasco y Limarí (agrícola y turismo), San Antonio (pesca y agrícola), Secano Libertador (diferenciación de la “mesa” de cordero seco, de las otras iniciativas agropecuarias), Maule Sur (incorporación plena de la apicultura), o Chiloé (readecuación de las instancias en las áreas forestal y de recursos de mar).

Todo ello, hace que algunas de las “mesas” que fueron claves en la fase de construcción del plan, se diversifiquen en torno a varios emprendimientos más específicos o concretos, o se integren en otros más amplios y, en algunos casos, desaparezcan para dar origen a otros grupos de trabajo ahora organizados en torno a las principales iniciativas que en definitiva componen el plan territorial.

- ✓ Un tercer ajuste puede requerirse a nivel de la composición o estructura del Consejo de Desarrollo Territorial.

Dichos consejos, pueden haber jugado un rol esencial en cuanto espacios de concertación público-privada, para lo cual la participación ampliada de todos los sectores, actores y agentes resultaba determinante. Sin embargo, con la formalización del Plan se requiere de instancias directivas más ejecutivas para conducir su realización con la agilidad y oportunidad necesarias.

Como se ha indicado anteriormente, en varias experiencias se ha re-estructurado el Consejo de Desarrollo, dejando una instancia o consejo ampliado de la cual siguen participando los diferentes actores, y en la cual se tratan los asuntos estratégicos y se avanza en la ampliación y profundización de acuerdos; pero creando una instancia más pequeña y ejecutiva (Directorio, Comité Ejecutivo) para tomar los acuerdos operativos que la realización del Plan Territorial demanda.

La *mesa o Consejo Ampliado* sesiona dos o hasta cuatro veces en el año, y el *Directorio o Comité Ejecutivo* más seguido (cada uno o dos meses), conforme a los requerimientos que surjan.

ejemplo

Son los casos, hasta el presente, de Araucanía Andina y Cluster Forestal, que han generado un *Comité Ejecutivo* del que participan representantes de los estamentos que integran el *Consejo Ampliado*.

En Araucanía Andina, este Comité Ejecutivo está compuesto, además del Presidente (privado), por dos privados elegidos entre sus pares de entre los representantes de las cámaras de turismo de las seis comunas representadas en el Consejo, dos alcaldes elegidos entre ellos, y dos de los directores regionales que integran el Consejo; todos ellos ratificados por el *Consejo Ampliado*.

En el caso del Cluster Forestal, es una instancia de unos 15 miembros (el Consejo Ampliado son más de 40), liderados por el Presidente (empresario privado), 1 Vicepresidente público (Gobernadora) y otro Vicepresidente (también privado).

Procesos similares empiezan a estar en las conversaciones de territorios como San Antonio, Secano Libertador, Chiloé, o Santiago Norponiente.

Es así que la estructura, roles y funciones del Consejo de Desarrollo Territorial, sus funciones directivas, y sus órganos auxiliares e instancias técnicas de apoyo, pueden comenzar a diversificarse, modificarse, o hacerse más complejas y simples a la vez para ir dando cuenta de los nuevos requerimientos y desafíos que van surgiendo, precisamente, producto de los avances alcanzados hasta esta fase en que empieza la realización de los acuerdos construidos.

- ✓ Un cuarto tipo de ajuste puede darse a nivel de las instancias de apoyo del órgano gerencial

Por una parte, la estructura o composición de los **equipos o secretarías técnicas** de apoyo, pueden requerir adecuarse a las nuevas tareas o desafíos.

Roles relativamente amplios o transversales de apoyo y animación en función de ir visualizando y acordando los contenidos que se incluirían en el Plan de Desarrollo; pueden perder importancia relativa, y adquirirla el apoyo técnico especializado a los comités o mesas de trabajo específicas, así como al desarrollo y ejecución de los emprendimientos, iniciativas o proyectos integrados claves, contemplados en el plan territorial o en su programa operativo.

En otros casos, estas instancias pueden incluso reforzarse, sea para brindar apoyo a un conjunto amplio de iniciativas estructuradas en torno a una apuesta o eje estratégico principal definido en el plan territorial; o para facilitar la densificación y eslabonamiento horizontal y vertical de relaciones económicas entre agentes y actividades del territorio cuando éste contempla en su plan varias apuestas estratégicas potencialmente complementarias.

Por otra parte, el original rol secretario técnico, más centrado en la articulación de actores,

iniciativas y acuerdos durante las fases de construcción del Plan Territorial; puede requerir ajustarse o redefinirse, en función de facilitar la realización de las principales iniciativas ya acordadas, la construcción de redes específicas para ello, las relaciones con agentes económicos externos con los cuales se puede producir complementariedad comercial o acceso a mercados, o el seguimiento al cumplimiento de los compromisos tomados por los socios.

Dichos roles y funciones también pueden ir variando ya que, en la medida que avanza la puesta en marcha o ejecución de las diversas iniciativas o emprendimientos integrados claves del plan territorial, cada uno de éstos tiene requerimientos y exigencias de gestión específicos, los que en caso alguno pueden ser absorbidos por un solo gerente de tipo “general”; por lo que van derivando en disponer de sus propios administradores o gerentes, quienes deben responder a sus mandantes particulares y no al conjunto de la institucionalidad territorial.

- ✓ Finalmente cabe señalar que la flexibilidad para adaptarse a las nuevas circunstancias, desafíos y requerimientos que implica pasar de una fase en la que lo clave era la construcción de acuerdos, a otra centrada en la realización de los mismos; es lo que debiera primar.

El mismo criterio debiera prevalecer respecto de las formas de operar. Posiblemente las “formalidades” que en fases anteriores fueron relevantes tales como estatutos y reglamentos de funcionamiento, pierdan relevancia, y lo importante sea centrarse en **estructuras mucho más ágiles y dinámicas** que faciliten la puesta en marcha de lo ya definido, el aprovechamiento de oportunidades emergentes que surgen precisamente de los emprendimientos que se realizan.

Ello, en complemento con una mayor atención en que los **compromisos** asumidos por los diferentes actores **se cumplan**, y en que se desarrollen mecanismos de control colectivo que faciliten que ello ocurra.

Posiblemente **menos** estructuras, reglamentos, instancias formales, autorizaciones previas, y **reuniones** contribuirán al desarrollo de las fases que vienen y a una mayor pertinencia y eficacia del Plan Territorial, junto a **más** control de que los compromisos asumidos se honren y, en general, más **acción** en torno a las oportunidades, sean las identificadas y priorizadas en el Plan de Desarrollo, como las nuevas que surjan y se identifiquen.

atención

Estos cambios obedecen a una lógica: los mecanismos que hayan podido resultar eficaces para construir acuerdos básicos y a la vez operativos, *no necesariamente* son los más adecuados para gestionarlos, al menos no de la misma manera.

La temporalidad en un caso es la propia de los procesos que avanzan por *maduración* equilibrada entre sus diferentes componentes, pausada y decantada para que sea profunda y genere algunas certezas colectivas que sean sustentables, siempre posible de catalizar, pero nunca de alcanzar a golpes. Mientras que en el otro, predomina la dinámica de las *oportunidades*, la que generalmente se mueve entre la agilidad y la volatilidad, lo que requiere de respuestas rápidas y ojalá certeras, aunque habitualmente en contextos de mayor incertidumbre.

Por otra parte, la espacialidad de unos y otros procesos es también diferente. La construcción de acuerdos suele darse en lógicas espaciales más bien *centrípetas*, en que los diferentes actores y componentes van confluyendo a cuestiones comunes, especialmente a través del uso de espacios también comunes (puntos o áreas de *reunión* de sus participantes). En cambio, la gestión de los acuerdos se realiza en los diversos espacios en que se juegan las iniciativas y oportunidades, las que generalmente están también *dispersas* no sólo en el territorio ni allí donde se producen los bienes económicos, sino también y muy frecuentemente fuera de la zona, allí donde están los mercados y los demás agentes con quienes se desarrollan relaciones comerciales, institucionales o simbólicas.

Estos cambios en la naturaleza de los procesos predominantes originados en los avances que se van alcanzando, se tienen que reflejar, más temprano que tarde, en las instancias y dinámicas de la institucionalidad territorial, las que tienen que irse readecuando, diferenciando y armonizando de una nueva forma las dimensiones de construcción de acuerdos -esencialmente unitaria-, con la realización de los mismos -básicamente diferenciada-.

4.2 La ejecución del Plan Operativo Anual

- ✓ La ejecución es la materialización de los acuerdos en acciones concretas que implican inversión de recursos humanos, materiales y financieros.
- ✓ En la práctica, la ejecución no es un proceso posterior a la planificación, sino un esfuerzo en paralelo: mientras se ponen en práctica los acuerdos también se vuelve a planificar o se ajusta lo programado. La planificación constituye una guía flexible que se va adecuando a las señales de la realidad.
- ✓ En la ejecución, la coordinación ejecutiva, gerencia o secretaría técnica, según se trate, realiza directamente un conjunto de gestiones necesarias para el desarrollo de la estrategia propuesta y, paralelamente, organiza la distribución de tareas entre los actores y aporta sistematizando información para que el Consejo de Desarrollo Territorial pueda darles seguimiento.
- ✓ Si bien parte de las tareas se podrán realizar en el marco de mesas temáticas o comités de intereses particulares, los actores privados y públicos tendrán a su cargo un conjunto de tareas que deberán desarrollar de manera autónoma, en concordancia con los acuerdos y compromisos que hayan asumido.
- ✓ El órgano gerencial tiene un rol muy importante que desempeñar en la ejecución, pues debe ser capaz de motivar a los actores para que cumplan los acuerdos de trabajo, supervisar que se cumplan las actividades previstas y las metas; y brindar un acompañamiento y apoyo permanente a los empresarios y organizaciones, dando o buscando orientaciones y soluciones.

Es así que, según la especificidad y alcance de determinadas iniciativas o proyectos, pueden existir “gerencias” de proyectos autónomas, que respondan sólo a esa iniciativa específica y a los actores concretos involucrados, para lo que se deben haber previsto los compromisos de recursos que permitan contratar dichas capacidades.

El gerente del Plan territorial puede ser responsable de gestionar globalmente su realización pero, en caso alguno, se le puede cargar la responsabilidad de ejecutar cada uno de sus componentes.

La percepción de que se cuenta con una red de apoyo, resulta especialmente importante cuando surgen dificultades en el desarrollo de emprendimientos.

4.3 El seguimiento y evaluación

- ✓ Dado que las estrategias de desarrollo territorial expresan la conjunción de acciones e intereses diversos que convergen hacia objetivos comunes, paralelamente a la ejecución es importante desplegar mecanismos de seguimiento y evaluación que orienten la gestión de cada proceso, y que permitan capturar y replicar los aprendizajes generados en el despliegue de la estrategia.

atención

El seguimiento y evaluación lo podemos entender como una actividad sistemática de captura y análisis de información, orientado a:

- W Conocer el avance de las actividades de acuerdo a lo planificado, así como el grado, oportunidad y calidad de cumplimiento de los compromisos asumidos
- W Controlar el adecuado uso de los recursos disponibles,
- W Comprobar el cumplimiento de los objetivos buscados y sus correspondientes metas, así como su pertinencia; y
- W Promover el análisis crítico del proceso para generar aprendizajes que mejoren la gestión

4.3.1 Dimensiones del seguimiento y la evaluación

a) Seguimiento del cumplimiento de los compromisos

Es relevante comprobar si los diversos actores participantes del plan territorial están cumpliendo los compromisos que asumieron para su realización, y si las actividades programadas para ello se están realizando adecuada y oportunamente.

Cuando una iniciativa depende del esfuerzo conjunto y de recursos de distintos actores, se requiere un importante esfuerzo de coordinación y también de seguimiento, de modo de asegurar la adecuada y oportuna concurrencia de los aportes que los actores han comprometido.

Para esto, el sistema debe permitir registrar y analizar:

- W** Si los actores cumplieron (o están cumpliendo) sus compromisos respecto a tareas, inversión de recursos y plazos, conforme a lo planificado y;
- W** Si las actividades se realizaron (o están ejecutando) en términos de calidad y oportunidad.

Este examen del avance de actividades corresponde al seguimiento regular del Plan Operativo y estará probablemente a cargo del secretario técnico o gerente, quien deberá reportar esta información al Consejo Directivo.

En el seguimiento al Plan Operativo no sólo interesa verificar si se cumplieron las tareas o plazos, sino también detectar los eventuales problemas que limitaron el cumplimiento de actividades, analizar las causas internas o externas y solucionar oportunamente tales dificultades.

El seguimiento no es por tanto un mecanismo de control externo de tareas. Es indispensable que las personas involucradas en las actividades planificadas apoyen la labor de seguimiento y evaluación, canalizando la información necesaria desde los actores (empresas o instituciones de apoyo) hasta la gerencia o Comité Directivo. Cuando el trabajo está dividido en mesas temáticas que están a cargo de ciertos componentes del plan operativo, éstas deberán aportar la información necesaria para que el Consejo Directivo pueda ejercer el debido seguimiento de las actividades.

La participación de los actores no se reduce a aportar información a una entidad superior. En experiencias como éstas, resulta de gran importancia el seguimiento que se hace **entre** los actores participantes de un plan o iniciativa, como una práctica de control social horizontal de gran efectividad para que se cumplan los compromisos. Además, la participación de los actores de las experiencias es crucial para el análisis de dificultades y la identificación de soluciones.

atención

Es recomendable publicar y difundir los planes, con indicación de los compromisos asumidos por los participantes, de manera de dar transparencia a la acción del Consejo Público-Privado de Desarrollo Territorial y ayudar al control social y colectivo de su cumplimiento

b) Seguimiento Financiero

Este tipo de seguimiento es particularmente importante cuando la estrategia de desarrollo descansa sobre acciones colectivas que se financian con aportes de distintos actores.

En las empresas e instituciones públicas el seguimiento financiero suele ser una tarea administrativa que se ejecuta aparte del seguimiento técnico de las actividades. Sin embargo, en estructuras orgánicas pequeñas, el seguimiento financiero puede ser parte del seguimiento global que realice la instancia directiva.

Así, la gerencia o secretaría del Consejo de Desarrollo debiera encargarse de:

- W** Registrar los aportes financieros de las instancias públicas y privadas.
- W** Registrar los gastos asociados a la ejecución de las actividades.
- W** Hacer rendiciones de lo gastado periódicamente.
- W** Presentar balances que permita visibilizar la situación presupuestaria y la disponibilidad (o necesidad) de recursos para cada período.

El seguimiento financiero es una actividad permanente que en lo posible debe estar a cargo de una persona específica, delegada por el Consejo de Desarrollo, o por su Directorio o Comité Ejecutivo que actúa como responsable de la administración de los recursos.

No obstante la información puede ser reportada al final de cada período de revisión (anual, semestral, otro), en el marco de la evaluación del plan operativo anual, este responsable deberá mantener la información financiera ordenada y disponible en cualquier momento.

El adecuado seguimiento financiero contribuye a dar transparencia administrativa al proceso, generando confianza en que los recursos aportados están siendo bien utilizados. Y, como hemos visto, la generación de relaciones de confianza es un tema fundamental en la construcción y permanencia de espacios de cooperación público-privada.

c) Seguimiento del cumplimiento de objetivos y metas

Es el más importante y consiste en verificar si se están cumpliendo los objetivos y metas propuestas, es decir, si las actividades realizadas y los recursos utilizados permiten, en efecto, cumplir los resultados esperados, y si estos resultados generan los efectos e impactos buscados.

El objetivo en este caso será examinar si los esfuerzos desplegados han logrado capturar y desarrollar las oportunidades identificadas y si el desarrollo de iniciativas en torno a esas oportunidades lograron desarrollar el capital territorial y producir los resultados esperados.

- ✓ El sistema debe procurar obtener la información necesaria para evaluar los resultados o cambios a nivel de:
 - W Las capacidades y condiciones del territorio.
 - W Las micro y pequeñas empresas
 - W Las personas.

atención

Será pertinente preguntarse, por ejemplo:

Cambios en el territorio: ¿El territorio muestra capacidades o condiciones mejoradas en las materias contempladas en el plan territorial, por ejemplo, en términos del manejo de recursos naturales, valorización de su patrimonio, fortalecimiento de redes de cooperación, construcción de identidad territorial, etc., como resultado de las acciones realizadas?

Cambios en las micro y pequeñas empresas: ¿Las MIPE han fortalecido sus capacidades de gestión?; ¿cuántas han mejorado?; ¿en qué aspectos se han fortalecido?; ¿las microempresas han incrementado sus volumen de venta, el valor de sus ventas, su rentabilidad, sus ganancias anuales?; ¿en que porcentaje se incrementaron?; ¿el incremento ha generado empleo para los habitantes del territorio? ¿cuántos empleos?.

Cambios en las personas: ¿Las personas participantes en las iniciativas han mejorado sus capacidades iniciales como producto de las acciones realizadas? ¿qué capacidades han sido creadas o mejoradas ¿cuántas personas han mejorado efectivamente sus capacidades? La dinamización de las MIPE ¿permitió elevar los ingresos de los empresarios y de las personas empleadas en ellas? ¿cuántas personas elevaron sus ingresos a través de las iniciativas impulsadas? ¿en que porcentaje se incrementaron estos ingresos?

Los plazos para observar los cambios dependerán de la naturaleza de los objetivos. En cualquier caso, la descripción de la línea base que se hizo al momento de fijar las metas, nos dará un parámetro para comparar los resultados alcanzados.

- ✓ Generalmente, el seguimiento de los avances en materia de resultados previstos se hace en el marco de la revisión anual del Plan Operativo, lo que puede reportar información útil para tomar decisiones en dicho plano, y para aportar insumos a la posterior evaluación propiamente tal.

Al igual que el seguimiento más periódico del Plan Operativo Anual, la evaluación de objetivos será una tarea interna de cada instancia territorial, que si bien es apoyada por la gerencia, debe orientarse como un proceso participativo de análisis de resultados.

Si el seguimiento indica que se han realizado las actividades planificadas, pero que no se han cumplido de manera significativa los resultados y efectos esperados, se precisa examinar los factores limitantes para que se produzcan los cambios esperados.

Este examen puede mostrar que las metas estaban erradas (por ejemplo, que se había sobrestimado el potencial de cambio de las microempresas), que no se tomaron en consideración los factores externos que inciden en el logro de los objetivos (más allá de los esfuerzos de los actores) o que la estrategia no es adecuada a los objetivos, vale decir, no es suficiente para lograr los resultados esperados.

Dada la naturaleza dinámica de los procesos de desarrollo económico territorial, el sistema de seguimiento y evaluación debe ser ante todo muy flexible.

La experiencia indica que, en el curso del proceso de construcción de la estrategia, cambian objetivos, cambian actores y cambian prioridades de acuerdo a la dinámica que adquiere cada proceso. En tal sentido, el seguimiento y evaluación debe dar cuenta de esos cambios y facilitar la revisión periódica del plan operativo y estratégico.

d) Evaluación del proceso

Se trata de establecer una práctica de reflexión evaluativa que permita a los actores examinar críticamente el proceso que se desarrolla, generando aprendizajes que permitan alimentar y mejorar su gestión y faciliten el logro de objetivos.

En experiencias de desarrollo innovadoras, a veces resulta más importante dar cuenta del proceso acaecido, que controlar si las tareas y metas se han ejecutado conforme al plan formalizado o si se han producido los resultados e impactos previstos.

De este modo, el ejercicio evaluativo se convierte en un logro en sí mismo, al crear capacidades de reflexión y análisis en los actores del territorio que les permiten fortalecer el propio proceso e instalar esas capacidades para futuros procesos de desarrollo.

En este sentido, el seguimiento y evaluación puede ser usado como una herramienta práctica que ayude a sistematizar las experiencias, extraer aprendizajes de sus logros y fracasos, y obtener lecciones que puedan orientar decisiones futuras.

Para cumplir este propósito:

- W** Es recomendable que desde el inicio del proceso, la secretaría técnica o gerencia explique los objetivos del seguimiento y evaluación, involucrando a los actores en una práctica continua de reflexión evaluativa.
- W** Es necesario que la información que el sistema obtenga, sea conocida por los actores y se transforme en una herramienta para evaluar su trabajo y sus logros.
- W** Es importante que la secretaría técnica programe reuniones o talleres periódicos de seguimiento y evaluación entre los actores públicos y privados que participan de las iniciativas (especialmente los participantes directos de emprendimientos) de modo de analizar con ellos el proceso vivido, los resultados alcanzados, los factores de éxito y/o los factores que impidieron mejores resultados.

En los sistemas participativos, el análisis conjunto puede facilitar la construcción de consensos relativos a las conclusiones de la evaluación y a las medidas a adoptar para obtener mejores resultados.

4.3.2 Instrumentos para el seguimiento y la evaluación

Para establecer un sistema de seguimiento y evaluación se necesita contar con ciertos instrumentos o mecanismos para recopilar la información necesaria:

- ✓ Para el seguimiento de actividades, se tendrá como instrumentos básicos el Plan Operativo Anual y el Cronograma.
- ✓ Para el seguimiento financiero, los instrumentos básicos serán el Presupuesto y registro contable de ingresos y egresos.
- ✓ Para el seguimiento y evaluación de objetivos, se puede incorporar una hoja de registro por iniciativa incorporada al Plan de Desarrollo, además de pequeñas encuestas y estudios de caso.
- ✓ Para el análisis crítico del proceso, son de gran utilidad los talleres de seguimiento y evaluación que permitan la participación de los actores.

El diseño de estos instrumentos puede ser responsabilidad del secretario técnico, gerente o bien propuestos por alguien específico a quien se le encomienda la tarea. En cualquier caso, es crucial que los instrumentos se definan en consenso por quienes deben proveer la información. Esto facilitará el compromiso de los actores por proveer la información solicitada de manera adecuada y oportuna, así como la voluntad de participar en las instancias de evaluación colectivas.

herramientas

En “herramientas”, sección “19”, se describen algunos instrumentos para llevar a cabo el seguimiento y la evaluación.

4.3.3 El análisis de la información y los productos del sistema

- ✓ Toda información recolectada debe ser ordenada y sistematizada (incluso la de los talleres), de modo de presentarla ante los actores involucrados de manera sencilla y comprensible.
- ✓ Los productos del sistema no necesariamente son largos informes narrativos de las actividades o logros; resulta a veces mejor presentar la información de manera resumida y con apoyos gráficos que colaboren con la comprensión de los contenidos.

Un simple cronograma de tareas, donde se muestre las actividades programadas con sus respectivos responsables (en el eje vertical) y los tiempos previstos para cada actividad (en el eje horizontal), puede ser utilizado para señalar lo realmente ejecutado en un período, lo que permite visualizar fácilmente cuáles tareas no se han efectuado y quiénes son los responsables.

Asimismo, las tablas, matrices y gráficos permiten una lectura más fácil de los datos cuantitativos, que si ellos se entregan a través de textos. También permiten sintetizar información cualitativa, ordenándola de acuerdo a categorías relevantes.

- ✓ La sola presentación de datos tampoco es suficiente. Es conveniente que se expliciten las preguntas de evaluación, se entregue la información ya sistematizada sobre cada tópico (cuadros, matrices, gráficos) y se saquen las conclusiones respectivas.

El formato de presentación debe ser flexible al objetivo y a la audiencia. Lo importante en todos los casos es que se escoja un formato que contenga de manera clara la información relevante y las conclusiones; que permita a los actores obtener aprendizajes a partir de las experiencias evaluadas y que facilite el uso de esta información para la toma de decisiones.

Aunque se debe involucrar a quienes aportan información en el análisis y evaluación de la experiencia, es probable que el secretario técnico deba cumplir un rol relevante en la generación de informes u otros productos que faciliten la reflexión colectiva y la toma de decisiones.

Herramientas

Herramientas

- W Modelo de POA
- W Marco Lógico
- W Taller de seguimiento y evaluación
- W Encuestas de evaluación
- W Estudios de casos

Fuentes

- W http://www.ciat.cgiar.org/planificacion_rural
- W Propuesta metodológica para el componente participativo del ordenamiento territorial municipal http://www.ciat.cgiar.org/planificacion_rural/Seguimiento.htm
- W Guía para el Seguimiento y Evaluación de proyectos FIDA http://www.ifad.org/evaluation/guide_s/index.htm

4.4 Detenerse a mirar, y cambiar para avanzar

Los procesos de desarrollo territorial —como todo proceso—, cuando adquieren fuerza propia son esencialmente dinámicos. De ellos, es relativamente posible saber cómo empiezan, pero los cauces a través de los que fluyen y los derroteros por los que viajan son parte de la aventura una vez que ésta se ha iniciado.

Por cierto que si no se está avanzando en la dirección de lo esperado, o a ritmos muy lentos respecto de lo calculado al definir el Plan de Desarrollo Territorial; será necesario revisarlo *en profundidad*: las apuestas e hipótesis en que se funda, las oportunidades que se seleccionaron, los emprendimientos que se suponía permitirían capturarlas y desarrollarlas, la pertinencia de los compromisos tomados o su cumplimiento. Incluso las definiciones básicas como los límites del territorio o los actores que se involucraron para su desarrollo.

4.4.1 El surgimiento de nuevas condiciones

Si las cosas marchan aparentemente bien con mayor razón hay que detenerse de vez en cuando para seguir avanzando, o para evitar empezar a *marcar el paso* o retroceder, como se ha señalado en el punto 4.1.2. respecto de la institucionalidad territorial de desarrollo.

- ✓ Mientras las cosas están funcionando razonablemente bien se pueden ir desarrollando amenazas antes inexistentes o, fruto de los propios avances del proceso, pueden estar adquiriendo relevancia amenazas que antes no eran importantes.

ejemplo

Por **ejemplo**, derivado del posicionamiento de productos identitarios y de calidad del territorio en determinados nichos de mercado, puede que poderosos intereses económicos extra-territoriales empiecen a percibir una competencia antes inexistente para ellos, preparen una fuerte reacción orientada a anularla... y tengan la posibilidad y los recursos de lograrlo.

- ✓ Del mismo modo, pueden estar surgiendo nuevas oportunidades sea por factores externos o internos, las que o son capturadas y desarrolladas por el Territorio, o lo serán por otros agentes económicos que lo desplazarán.

En cualquier caso, siempre una oportunidad que no se aprovecha es, a la vez, potencialmente una *amenaza*.

ejemplo

Un ejemplo de oportunidad que surge “internamente” y que se pierde, puede ser el desarrollo de un turismo de intereses especiales exitoso, que da origen posterior a demandas de intereses exclusivos de turistas de altos ingresos. Si dichas nuevas demandas no son capturadas por agentes del territorio, readecuando para ello su oferta, lo serán por parte de inversionistas externos a él, con lo que dicho potencial de ingresos extras, se “remesarán” hacia el exterior sin reinvertirse en el territorio.

Y uno por surgimiento de oportunidades “externas”; puede ser el que productos generados en el territorio y con buenos canales comerciales, que hasta hace poco eran demandados como bienes *terminales*, empiecen a transformarse en productos *intermedios* de bienes más elaborados y con mayor valor agregado. La *oportunidad* está en captar esa señal y agregar valor local para entregar productos de mayor elaboración; la que se puede transformar en *amenaza* si no se realiza con oportunidad, ya que ella será aprovechada por terceros los que, a la vez, podrían transformar a los productores en abastecedores de insumos a un precio menor.

- ✓ Por otra parte, fruto de los aprendizajes y avances derivados de la realización del Plan Territorial, puede haberse incrementado el capital territorial en alguna de sus dimensiones, con lo que el cuadro antecedente que se tuvo como base para el diseño del Plan se encuentra también modificado; haciendo posible lo que hasta un poco tiempo antes no era siquiera razonable intentar.

ejemplo

Es así, como algunas oportunidades que antes fueron desechadas, pueden estar transformándose en viables, debido a que las capacidades que entonces había eran insuficientes para superar las *brechas* que debían superarse. Por ejemplo, ahora se cuenta con niveles de identidad territorial reconocida externamente, lo que hace posible responder a demandas de productos con valor identitario; o el nivel de competencias técnicas, empresariales y laborales desarrolladas fruto de los emprendimientos realizados, permite la producción de bienes o servicios más elaborados o la llegada con ellos a nichos de mercados a los que antes no se accedía.

En otros ámbitos, se puede ahora disponer de infraestructuras habilitantes de las que antes se carecía (energía eléctrica, Internet, caminos mejores, servicios bancarios, etc), que permiten asumir emprendimientos antes no posibles. O los avances logrados con diferentes iniciativas han generado niveles de confianzas, aprendizajes colectivos y redes de cooperación comercial dentro del territorio, que habilitan a sus integrantes para asumir emprendimientos para los cuales antes no tenían posibilidad. O han legitimado prácticas territoriales, lo que se expresa en mayor disposición a la realización en la zona de inversiones públicas o privadas.

- ✓ También pueden existir múltiples circunstancias y condiciones, internas y externas, previsibles y generalmente no previsibles, que estén modificando o hayan ya modificado el cuadro de *oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades* (FODA) del territorio, sus actores o parte de ellos.

Ante ello, conviene siempre tener nuevas lecturas, actualizadas, que permitan anticiparse y adaptarse oportunamente.

- ✓ Finalmente, el horizonte temporal del Plan de Desarrollo Económico Territorial es de un determinado alcance.

Aunque cuente con ajustes intermedios producto de la revisión de los Planes Operativos Anuales y la formulación de los siguientes, en la medida que el Plan de Desarrollo Territorial se aproxima al horizonte temporal para el cual fue construido; las apuestas y opciones estratégicas en que se originó y le dieron base y hasta sentido, empiezan a agotarse.

Es tiempo, entonces, de ir construyendo *nuevos horizontes*.

4.4.2 La revisión periódica

Para mejor avanzar, se requiere de vez en cuando detenerse para reposicionarse, y toda vez que se requiera o desee saltar.

Aplicado al caso, conviene detenerse una o dos veces al año para revisar el respectivo Plan Operativo y, de cuando en cuando, para dar una mirada más global al Plan de Desarrollo Territorial y a las apuestas principales que lo sustentan, para así poder *dar el salto* a nuevos estadios o niveles de desarrollo.

- ✓ Revisar al menos anualmente los avances operativos realizando, por ejemplo, un ejercicio colectivo de reflexión crítica de lo que se ha avanzado con el Plan Operativo durante el año que concluye, antes de entrar a discutir el Plan Operativo para el año siguiente.

Para ello, se podrá recurrir a los antecedentes surgidos del sistema de evaluación y seguimiento, así como a las percepciones de los diferentes actores y agentes implicados en el Plan, a los integrantes del Consejo de Desarrollo y demás instancias que lo sustentan y, eventualmente, al aporte de miradas críticas independientes.

Dicha revisión no sólo convendrá hacerla mirando si se han alcanzado las metas previstas, se han realizado las actividades programadas, y se han cumplido los compromisos asumidos. Si sólo se hace eso, se corre el riesgo de trasladar al período anual siguiente, las metas no cumplidas y actividades no realizadas, con distintos grados de malestar por los compromisos no cumplidos.

Se trata básicamente de reflexionar sobre cuánto se ha avanzado o se está avanzando respecto de los **objetivos** y propósitos, sobre las **causas** o razones de que ello haya ocurrido o esté ocurriendo de ese modo; tratando de identificar los **aprendizajes** colectivos que hay que aplicar y los **cambios** que hay que introducir para un siguiente período.

- ✓ Dado lo dinámico de estos procesos, para facilitar lo anterior, convendrá realizar ejercicios colectivos para interrogarse y llegar a conclusiones respecto de:
 - W Las **oportunidades** priorizadas, vigencia de las mismas, y surgimiento de otras que conviene incorporar. Revisión de oportunidades inicialmente “rechazadas en general”, así como de otras que en su oportunidad no fueron identificadas o consideradas.
 - W Las principales **iniciativas o emprendimientos**, validándolos o reorientándolos; y el análisis de otros nuevos no contemplados originalmente susceptibles o convenientes de incluir.
 - W Las **formas de organización** de las instancias de dirección y cooperación público-privada, así como de las instancias de gestión; para readecuarlas a las nuevas circunstancias de modo que sean más funcionales a los nuevos desafíos.
 - W La incorporación como **nuevos socios o aliados** de agentes o actores del Territorio o de fuera de él, que no han tenido participación relevante en la formulación o realización del Plan, pero que surgen con capacidad y voluntad de aportar a la dinamización del desarrollo territorial con iniciativas, acciones, gestiones o inversiones.

- ✓ Revisar de vez en cuando, y reformular el plan estratégico, adecuándolo conforme a los ajustes que se vayan realizando año tras año a través de los respectivos planes territoriales; y redefiniéndolo cuando dichos cambios anuales son acumulativamente importantes, o cuando se aproxima el horizonte temporal para el cual fue construido el Plan de Desarrollo Económico Territorial.

Los cambios acumulativos serán los que recomienden realizar *ajustes*, básicamente operativos. Será la cercanía del horizonte temporal para el que fue formulado el plan, o la emergencia de nuevas circunstancias, los que recomienden la redefinición y construcción de un nuevo plan estratégico de desarrollo territorial, con un nuevo horizonte temporal.

Para ello, **además** de las dimensiones ya indicadas a revisar, será conveniente:

- W Revisión global de las **oportunidades** en que descansa el plan, incluidas aquellas ya asumidas y posibles de consolidar o profundizar, así como de la gama, tipo y nivel de las nuevas que se puede aspirar capturar y desarrollar.
- W Revisión de los niveles de desarrollo del **capital territorial** en sus diferentes dimensiones y, por tanto, de las potencialidades del territorio y las capacidades de sus actores para desarrollar oportunidades para sí.
- W A partir de los dos puntos anteriores, replantear la **visión de desarrollo estratégico** con un nuevo horizonte temporal de mediano o largo plazo; incluyendo incluso, si es pertinente, la revisión de los límites del territorio y de las alianzas estratégicas. Y readecuación en función de ello, de objetivos, metas, y principales emprendimientos e iniciativas, así como de los actores y socios estratégicos para su realización.
- W Cambios en la **estructura y gestión** de las instancias público-privadas de desarrollo territorial, para adecuarlas a las necesidades de los nuevos desafíos por asumir, incluidas cuando corresponda la composición, roles y funciones de sus órganos directivos, auxiliares y ejecutivos.

atención

Es importante que estos ejercicios de revisión operativa y de reformulación estratégica se realicen al menos con las mismas solemnidades con que se formalizará la formulación del Primer Plan de Desarrollo Territorial, reconociendo y celebrando a través de ello su importancia.