

# Territorio de Chimbiricoco

## Plan Estratégico Territorial

**(caso no real – sólo como ejemplo)**

**Municipalidades:  
Entre Aumento de Tareas y Pérdida de Autonomía**

**La globalización  
acentúa influencias  
en los municipios:**

- 1. La (nuevamente) creciente importancia del municipio como ambiente de vida individual y como sistema político.**
- 2. Desarrollo divergente, más bien “estancada” de la autonomía municipal, en el plano legal, financiero y organizacional.**
- 3. La creciente importancia del estrato municipal como campo experimental para innovaciones políticas y administrativas.**
- 4. La creciente incrustación vertical de los municipios en estratos supralocales de la política y administración pública.**

**Municipalidades:  
Entre Aumento de Tareas y Pérdida de Autonomía**

**La creciente incrustación vertical  
de los municipios en estratos  
supralocales de la política y  
administración pública:**

- 1. La creciente integración supralocal de los gastos financieros comunales.**
- 2. Las complejas estructuras interdependientes de la administración pública.**
- 3. La colisión de intereses locales y supralocales en cuanto a temas como ecología, sanidad ambiental, seguridad, económicos, salud, educación, etc.**
- 4. "Planificación política" como nueva fuente de autonomía comunal y politización comunal contingente.**

## Municipalidades: Entre Aumento de Tareas y Pérdida de Autonomía

**El necesario cambio** de estrategias pasivas-defensivas a **estrategias activas-ofensivas** en la auto-confirmación comunal, se deberá a su creciente rol como actor de toma de decisión política, lo que hará cada vez más difícil diferenciar entre “la gran política” y “la política comunal pura”.



# ¿Qué estrategia utilizar?



**Sin duda, un proyecto de desarrollo territorial =**

## **PLAN ESTRATEGICO**

**en donde la sinergia de fortalezas de municipios, de las personas que ahí viven y de las empresas que ahí funcionen, potencien un territorio completo.**

$$2 + 2 > 4$$

## **Un municipio o conjunto de ellos sólo tendrá verdadero éxito si...**

### **1. Se concentra en grupos objetivo específicos y no dispersa sus medios y esfuerzos.**

**Al dispersar sus medios tratando de ayudar arbitrariamente a todos los necesitados, un municipio no sólo no les ayuda realmente o como pudiera, sino se convierte a si mismo en una entidad sin eficiencia, sin verdadero éxito y sin poder de influencia concreto.**

**El municipio no sólo se daña a si mismo, sino a la sociedad.**

**Al quitarse el poder a si mismo, deja el camino libre a los egoístas, quienes argumentando querer servir a la comunidad, buscan apoyo de los altruistas e ignorantes, adquiriendo bienes y poder.**

**Nuestra propuesta estratégica es más realista, un punto medio entre el comportamiento egoísta y el orientado al bien común, centrándose en forma concentrada en grupos objetivo.**

**Ello no solo tiene el efecto sistémico, integral, de promover más la globalidad, hacer más exitosos e influyentes a las fuerzas decentes, sino también impedir el ascenso de los farsantes sociales.**

**Un municipio o conjunto de ellos  
sólo tendrá verdadero éxito si...**

## **2. La concentración la realiza en los puntos estratégicamente más eficaces = solución de los problemas más candentes.**

**Es utópico tratar de solidarizar con todos simultáneamente. Lo realista es realizarlo con grupos objetivo claramente delimitados, ya que con la mayor integración de necesidades y rendimiento crece la eficacia.**

**Como consecuencia crece la fuerza de atracción y debido a este crecimiento, en la comuna aumenta el número de personas y empresas contentas con la gestión.**

**A grandes rasgos nuestra metodología estratégica aplica importantes principios en esta parte:**



## **Un municipio o conjunto de ellos sólo tendrá verdadero éxito si...**

**1. Aísla de la multitud y multiplicidad a grupos objetivo bien delimitados, cuyos miembros posean problemas lo más similares posibles, de modo que con un mínimo de variación se logre un número suficientemente grande de soluciones, eficiencia y velocidad de aprendizaje y progreso.**

**2. Los grupos objetivo son suficientemente pequeños, cercanos, visibles y comprensibles para que con la mejor información y la concentración más precisa en su respectivo "cuello de botella", el municipio gana rápidamente en eficacia, efecto e influencia.**

**Cada grupo objetivo no debe ser mayor a lo que el municipio pueda dominar con sus medios, alianzas y fortalezas especiales a definir.**

**3. Resuelve cuellos de botella propios, pero se centra estratégicamente en los cuellos de botella que mas inhiben el desarrollo de sus grupos objetivo relevantes.**

**Ese es el punto más eficaz.**

## Un municipio o conjunto de ellos sólo tendrá verdadero éxito si...

En el simple ejemplo, donde el cuello de botella más candente de el grupo objetivo agrícola no-industrializado (pequeños y medianos agricultores) en el desierto de Atacama es la disponibilidad de agua, es decir el factor que más inhibe su desarrollo, se genera un efecto estratégicamente sistémico:

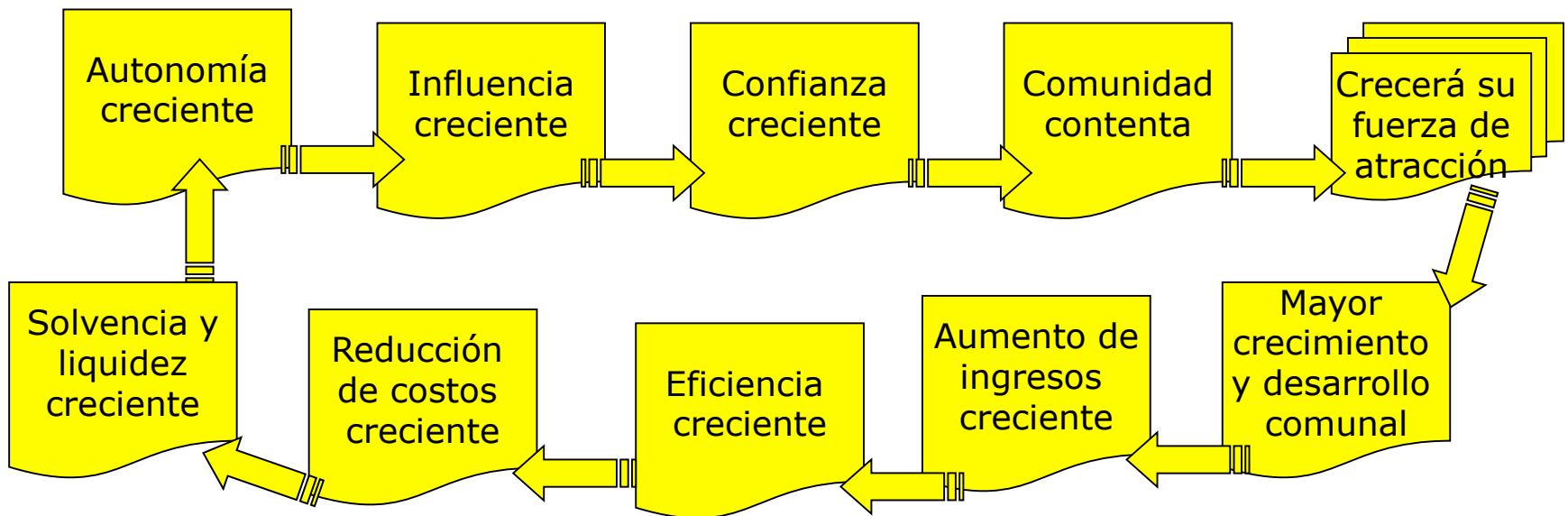
Al concentrar esfuerzos y medios en lograr la disponibilidad de agua para ese grupo objetivo (políticamente a nivel central, así como formas de financiamiento alternativas como generadores atmosféricos, aprovechamiento de la niebla, entre otras, no sólo fomentará su desarrollo agrícola, sino conllevará a la integración óptima de todos los involucrados, como son entre otros:

- Mayor bienestar del grupo objetivo y crecimiento de éste, sumándose personas que antes no estaban dispuestas a incursionar en la agricultura
- Mayor higiene; reducción de enfermedades y costos de salud pública
- Nuevas fuentes de trabajo
- Mayores ingresos para proveedores de insumos, que generan más trabajo
- Mayores ingresos municipales y atractividad para nuevas inversiones, así como influencia supralocal, etc., etc...

## Un municipio o conjunto de ellos sólo tendrá verdadero éxito si...

4. Apunta a una maximización de los beneficios del grupo objetivo y no de los ingresos que traiga a las arcas municipales, ya que estos últimos no deben ser el fin, sino la consecuencia.

Si se concentra, como hemos visto,  
en estos 4 principios, logrará:



## ¿Parece obvio?

**¡Efectivamente lo es..., pero no se practica con una metodología estratégica que se centre en los cuellos de botella candentes de grupos objetivo uniformes!**

### ¿Cuál es esa metodología?

**La única que reúne los principios antes señalados, utilizando una metodología probada con éxito...**

- **por más de 50 años**
- **en más de un millón de organizaciones en todo el mundo**

**...proviene de Alemania y se conoce como EKS®,  
cuya adaptación al mundo hispanoparlante se denomina ESC©**

**Por décadas, la aplicación de ESC© ha demostrado un inigualable éxito en empresas, personas, así como diversas instituciones y organizaciones.**

**Desde su aplicación en muchos municipios de diverso tamaño, principalmente en países como Alemania, Suiza, Austria, Suecia, Noruega y Dinamarca, no sólo ha contribuido a un fuerte desarrollo de éstos, sino los ha posicionado con mucho mayor fuerza en el ámbito de poder de influencia política, económica, deportiva y cultural.**

**¿en qué consiste nuestra propuesta?**

# Etapas del Plan Estratégico Territorial

## 5 Etapas

- **Lanzamiento e inserción comunitaria del plan**
- **Introducción paralela de manera selectiva**
- **Elaboración del diagnóstico consensuado y de propuestas**
- **Formulación del plan**
- **Implementación**

# 1ª Etapa

## Lanzamiento e inserción comunitaria del Plan

### Elaboración del Diagnóstico Preliminar

**En esta primera etapa se trabajará en la difusión del Plan Estratégico y en el levantamiento de información secundaria para la elaboración del Diagnóstico Preliminar.**

**Partiendo de la idea, de que la implementación de estrategias para el desarrollo territorial es un proceso complejo y dinámico, que permite prever los problemas del futuro y las oportunidades de progreso de una comunidad, a partir de un conocimiento preciso de la realidad del territorio, del contexto socioeconómico, de las dificultades a superar y las ventajas a ampliar:**

**Se aplicará la metodología ESC©, apoyados por las unidades técnicas de una Universidad operativa en el Territorio, de los Equipos Técnicos Municipales, representantes de Juntas de Vecinos y del Gremio Empresarial local, para iniciar la elaboración del Diagnóstico Preliminar del territorio.**

# 1ª Etapa

## Lanzamiento e inserción comunitaria del Plan

### Elaboración del Diagnóstico Preliminar

**En el Diagnóstico Preliminar se analizaron los factores ambientales, sociales y económicos que intervienen y condicionan la calidad de vida de la población y las oportunidades de desarrollo del territorio.**

**Para la elaboración de propuestas viables y su traducción en acciones concretas, es necesario tener un conocimiento preciso de la realidad social, económica y física del territorio y su comunidad. Por eso afirmamos que el Plan Estratégico comenzará el día que se inicien los levantamientos de información para elaborar el diagnóstico preliminar.**



## 2ª Etapa

### Etapa Introducción Paralela de Manera Selectiva

Dado que las etapas 3ª a 5ª son de más larga preparación, organización e implementación, asentando bases que consoliden el proceso de desarrollo del territorio en el largo plazo, se prevé la necesidad de introducir medidas paralelas de manera selectiva en empresas del territorio, las cuales comiencen a producir efectos palpables y mensurables en plazos más cortos.

Estas se deberán focalizar primordialmente a empresas de existentes en el territorio, pero también en potenciales inversionistas que provengan de otros territorios o países.

Las medidas de capacitación, instrucción y cambio deben ser entendidas como un proceso dinámico y continuo, no como acciones aisladas.

Las metas de hoy son los estándares de mañana. Las metas de mañana son los estándares de pasado mañana, etc. El camino es un proceso orientado al desarrollo cualitativo del recurso humano y de la organización.

**Para ello sugerimos los siguientes pasos:**

## 2ª Etapa

### Etapa Introducción Paralela de Manera Selectiva

- **Medidas orientadas al “cliente municipal” y perfeccionamiento en el mismo sentido a las Pymes del territorio**
- **Desarrollo de una estrategia específica por parte del equipo directivo superior y representantes competentes de niveles jerárquicas de base**
- **Transformación de la estrategia al siguiente nivel jerárquico, procesamiento y sugerencias de corrección**
- **Involucrar grupos objetivo internos y externos adicionales (formación de equipos multidisciplinarios)**
- **Desarrollo de un plan de acción y sus prioridades (asesorías operativas por especialistas)**
- **Planificación y conceptualización de las medidas (asesorías operativas por especialistas)**
- **Ensayo y fijación de las actividades acordadas (guiado por asesor-moderador)**
- **Evaluación y control, retroalimentación al equipo directivo superior**

## 3ª Etapa

### Elaboración del Diagnóstico Consensuado y de las propuestas

#### **Esta etapa puede y debe iniciarse en paralelo a la 2ª etapa**

Esta etapa constituirá el período de más intensa participación de la comunidad. En los espacios de participación locales y ampliados que se definan como "territorio" - Órganos Promotores Locales y Foros Territoriales, respectivamente - se abordaron grandes temas relacionados con las problemáticas

- **sociales**
- **las actividades económicas**
- **los servicios públicos**
- **la infraestructura urbana, etc.**

con el fin de alcanzar posturas consensuadas por toda la comunidad en cuanto a la caracterización de dichas problemáticas, su priorización y las soluciones posibles.

## 3ª Etapa

### Elaboración del Diagnóstico Consensuado y de las propuestas

**Proponemos llevar adelante una serie de ocho tipos de Talleres Temáticos en forma dirigida:**

- **Taller de Necesidad de Cambio**
- **Taller de Asociatividad Estratégica**
- **Taller Productivo-Comercial para Pymes del territorio**
- **Taller de Calidad**
- **Taller Urbano Ambiental**
- **Taller Social**
- **Taller Turismo**
- **Taller Agrícola**

## 3ª Etapa

### Elaboración del Diagnóstico Consensuado y de las propuestas

**Cada Taller Temático se desarrollará en tres encuentros abiertos a estamentos representativos, una reunión local y dos Foros Territoriales.**

**Se inician con una reunión de apertura en cada uno de los Órganos Promotores Locales (OPL), para luego profundizar la discusión en los Foros Temáticos Territoriales, instancias -éstas últimas- de construcción de consenso entre las distintas localidades, con el fin de elaborar un documento definitivo acerca de los problemas y oportunidades encontrados en torno a cada tema, su priorización y búsqueda de posibles soluciones.**

## 3ª Etapa

### Elaboración del Diagnóstico Consensuado y de las propuestas

**En la reunión de apertura de cada Taller Temático, la comunidad designará uno o varios representantes, encargados de llevar las posturas asumidas por cada localidad al Foro Territorial, es decir, se conformaron Comisiones de Seguimiento surgidas de los OPL.**

**Los representantes comunitarios, futuros miembros del Consejo Territorial del Plan serán elegidos en el marco de los Foros Temáticos.**

**La mecánica de elección propuesta es el consenso, sin descartar en caso de no haber acuerdo pleno, la votación por mayoría simple.**

## 3ª Etapa

### Elaboración del Diagnóstico Consensuado y de las propuestas

**De esta manera, una vez acabadas las rondas de reuniones de los ocho Talleres Temáticos, y los Foros Territoriales, se conformará el Consejo Territorial provisorio integrado por veinticinco miembros representantes directos de la comunidad a los que se sumarán el Comité Ejecutivo del Plan con sus cinco integrantes de cada municipio participante.**

**Quedará constituido entonces, un Consejo Territorial del Plan con treinta miembros con voz y voto.**

**La formación del Consejo Territorial del Plan marca el momento de finalización de la construcción consensuada del diagnóstico; en él se detallarán todos los problemas encontrados a lo largo de los Talleres Temáticos y comenzarán a delinearse las posibles soluciones, oportunidades e innovaciones.**

## 4ª Etapa

### Formulación del Plan

Durante la cuarta etapa del Plan Estratégico los integrantes del Consejo Territorial tendrán a su cargo la formulación del Plan (con la asistencia metodológica de la ESC©) a través de las siguientes acciones:

- Designar a 5 representantes del Consejo Territorial, para que trabaje con los consultores. Las propuestas deben ser validadas por el Consejo.
- Trabajar en el desarrollo de la metodología ESC© aplicada al territorio
- Definir el modelo de desarrollo
- Determinar los ejes estratégicos
- Establecer los objetivos específicos
- Diseñar programas, medidas y acciones específicas

Las reuniones del Consejo Territorial serán abiertas a toda la comunidad, pero sólo tendrán voto los treinta representantes electos del Consejo, como ya se ha mencionado.

Una vez diseñado el Plan Estratégico, se presenta a la comunidad toda para la firma del Contrato Social, hito que marcará la culminación del proceso de discusión, búsqueda de consenso y diseño del plan.

Con la firma del Contrato Social, las partes involucradas se comprometen a llevar adelante las acciones necesarias para alcanzar los objetivos consensuados por todos los sectores de la sociedad.



## 5ª Etapa

### Implementación del Plan

En esta etapa, se pondrán en marcha todas las políticas tendientes a lograr el desarrollo del territorio que hayan sido discutidas y consensuadas en cada uno de los ámbitos de participación generados a lo largo del Plan.

La etapa de implementación no debe significar un cierre sino, por el contrario, marca el comienzo de un proceso cíclico en el que se deberán llevar adelante medidas tendientes a producir nuevos diagnósticos y a plantear nuevas estrategias para el desarrollo de:

- **Metodología de Trabajo en OPL y en los Foros Territoriales**
- **Los Actores y los Espacios de Participación**
- **Actividades a desarrollar en el marco del Plan Estratégico Regional**

<b>Órganos</b>	<b>Integrantes</b>	<b>Funciones</b>
Equipos técnicos municipales	<p>Coordinador del Plan en cada municipio.</p> <p>Técnicos municipales.</p>	<p>Garantizar la realización de las reuniones locales y foros regionales.</p> <p>Difundir las reuniones y sus resultados.</p>
Comité Ejecutivo Plan Estratégico	Un representante por municipio.	Dirigir y coordinar convocatoria para cada una de las actividades a realizarse a nivel local y territorial.
Órganos Promotores Locales (OPL), en cada municipio	Representantes institucionales, vecinales, sector privado y municipales.	<p>Crear ámbitos de debate de los grandes temas territoriales donde la comunidad local intenta alcanzar posturas consensuadas, para luego trasladarlos al ámbito global.</p> <p>Elegir representantes para los foros territoriales.</p>
Comisiones de Seguimiento	Representantes institucionales, vecinales, sector privado y municipales.	<p>Profundizar discusión de los temas tratados en talleres temáticos.</p> <p>Difundir resultados talleres.</p>
Consejo Territorial del Plan	<p>Comité Ejecutivo Plan.</p> <p>Representantes OPL's</p> <p>Equipo Consultor Estratégico y Universidades</p>	<p>Elaborar y trabajar la matriz estratégica.</p> <p>Definir el modelo de desarrollo.</p> <p>Delinear los ejes estratégicos.</p> <p>Establecer los objetivos específicos.</p> <p>Diseñar programas y acciones.</p>
Equipo Técnico + Consultores y Universidades	Especialistas asignados por área temática de responsabilidad	Coordinación y asesoramiento metodológico, técnico y operativo.

<b>Ámbitos de Participación</b>	<b>Actores</b>
<p><b>Talleres temáticos</b></p>	<p>Representantes institucionales, vecinales, sector privado y municipales. Dirigidos por Consultores Estratégicos y Universidades según área temática.</p>
<p><b>Foros Territoriales</b></p>	<p>Representantes electos en los OPL Comisiones Seguimiento Toda la comunidad Equipos técnicos municipales, de Consultores Estratégicos y Universidades Alcaldes y Concejales</p>
<p><b>Consejo Territorial</b></p>	<p>Representantes electos en los OPL por temática Comisiones de Seguimiento Toda la comunidad Equipos técnicos municipales, de Consultores Estratégicos y Universidades</p>

# **Metodología ESC© aplicada al Territorio**

**Aborda las siguientes áreas:**

**Participación Ciudadana**

**Integración Territorial**

**Mercado Laboral y Situación Ocupacional**

**Actividad Industrial y Tecnológica**

**Actividad Turística**

**Actividad Agrícola y Agroindustrial**

**Accesibilidad Intra e Interregional**

**Situación Ambiental**

**Problemática Social**

# **Metodología ESC©** **aplicada al Territorio**

## **La Propuesta - Ejes Estratégicos**

### **Eje Estratégico N°1**

**Integrar el territorio a partir de la participación comunitaria, el fortalecimiento de la identidad y la institucionalización regional.**

### **Eje Estratégico N°2**

**Impulsar una política integral de desarrollo social conceptualizando al empleo como factor de cohesión social**

### **Eje Estratégico N°3**

**Implementar una gestión ambiental para lograr al crecimiento equilibrado del territorio y la calidad de vida de sus ciudadanos**

# **Metodología ESC©** **aplicada al Territorio**

## **La Propuesta - Ejes Estratégicos**

### **Eje Estratégico N°4**

**Fortalecer la estructura económica del territorio impulsando la diversificación de la producción agropecuaria y el desarrollo de Pymes, con criterios de sustentabilidad y asociatividad**

### **Eje Estratégico N°5**

**Impulsar el desarrollo integral del territorio promoviendo una oferta turística complementaria y diversificada que tienda a “la ruptura de la estacionalidad” y se transforme en ventaja competitiva**

### **Eje Estratégico N°6**

**Propiciar una mayor integración territorial, mediante el ordenamiento del territorio, el desarrollo sostenible de las urbanizaciones y el mejoramiento del sistema de movimientos**

**La promesa  
que sea hace con uno mismo,  
es la más difícil de realizar**

[www.gevert.com](http://www.gevert.com)