



así quiero al maule

puro ñeque, puro corazón

Informe Final

MODELO DE GESTIÓN TERRITORIAL



Índice

Índice	1
I. Estado del arte.....	3
1. <i>Acerca del Desarrollo Territorial</i>	3
1.1. Territorio, Espacio para los Procesos de Desarrollo	4
1.2. El Estado y su Acción	4
2. <i>Acerca de la Gestión Territorial.....</i>	5
2.1. Fundamentos Políticos	5
2.2. Fundamentos Administrativos.....	6
2.3. Fundamentos Económico-Financieros.....	7
3. <i>Experiencias en Chile</i>	8
3.1. La Gestión Territorial en el Bio Bio	8
3.2. La Gestión Territorial en la Araucanía	10
3.3. La Gestión Territorial del Ministerio de Agricultura	11
4. <i>Experiencias en la Región del Maule</i>	12
4.1. Programa de Mejoramiento de la Gestión / Gestión Territorial Integrada (PMG/GTI).....	12
4.2. Programa de Infraestructura Rural para el Desarrollo Territorial (PIRDT)	15
4.3. Maule Emprende (Chile Emprende)	18
II. Propuesta de Modelo de Gestión Territorial	21
1. <i>Aspectos Conceptuales.....</i>	22
1.1. Propósito	22
1.2. Principios	22
2. <i>Aspectos Organizacionales.....</i>	23
2.1. Territorios de Planificación	23
2.2. Organización	26
2.3. Financiamiento	28
3. <i>Procesos y Procedimientos.....</i>	28
3.1. Aspectos de Planificación	28
3.2. Contenidos del PDT	29

3.3.	Forma de Implementación del PDT	30
3.4.	Seguimiento y Evaluación del PDT.....	30
3.5.	Elementos Transversales de Apoyo a la Gestión	33
4.	<i>Agenda de Recomendaciones</i>	34
4.1.	Para Mejorar y Potenciar la Gestión del Territorio.....	35
4.2.	Para Mejorar la Capacidad de Seguimiento y Evaluación del Desarrollo Territorial. El Control de Gestión	36
4.3.	Para la Formulación de Proyectos de Desarrollo Territorial.....	37
III.	Systematización de Talleres Participativos	39
1.	<i>Ejecución del Primer Taller</i>	39
2.	<i>Ejecución del Segundo y Tercer Taller</i>	41
3.	<i>Ejecución del Cuarto Taller</i>	43
4.	<i>Integrantes del Equipo Talleres Modelo de Gestión Territorial</i>	44
IV.	Bibliografía	45
V.	Anexos	47
	Anexo 1: Asistentes Talleres Participativos	47
	Anexo 2: Evaluación y Ponderación de los Modelos Existentes	52
	Anexo 3: Delimitación de Territorios de Planificación	58

I. Estado del arte

1. Acerca del Desarrollo Territorial

Es necesario establecer un acuerdo respecto de que se entiende por *territorio*, ya que éste es el punto de partida para construir los procesos de desarrollo. Para algunos autores, el territorio es considerado como una porción de superficie terrestre o acuática perteneciente a un predio, región o nación, ocupado por actores sociales, donde se dan relaciones de acoplamiento estructural, de determinación mutua y de co-evolución. Su origen se remonta por lo tanto a dos componentes fundamentales: la naturaleza y la cultura, las cuales se acoplan dando origen al territorio. Este acoplamiento se articula a través de la tecnología, hasta que se constituye en una sola unidad (Cataldi, Siglo XVI, citado por Mideplan (a), 2005).

Siguiendo esta línea, el territorio es un espacio con identidad y con un proyecto de desarrollo concertado socialmente, es decir, como un conjunto de relaciones sociales que dan origen y a la vez expresan, una identidad y un sentido de propósito compartido por múltiples agentes públicos y privados (Schejtman y Berdegué, 2003; citado por GORE Bio Bio, 2005). El territorio se constituye así en el elemento integrador y estructurante de los objetivos y políticas públicas, al igual que de la acción y gestión que sobre él ejercen los actores sociales y económicos, quienes con sus dinámicas, configuran y reconfiguran los espacios geográficos de la nación. El territorio es más que un mero receptáculo o soporte físico de las actividades sociales, económicas y culturales de hombres y mujeres, es una construcción social e histórica, resultado de las relaciones sociales que se expresan en diversas formas de uso, ocupación, apropiación y distribución del territorio.

En este contexto, surge el concepto de desarrollo territorial, el cual es un proceso localizado de cambio social sostenido que busca como finalidad última el progreso permanente de la región, el territorio, la localidad, la comunidad y de cada individuo residente en las diferentes instancias del ordenamiento (Mender, 2001). Un principio básico asociado es la ordenación territorial cuyo objetivo central es minimizar el impacto, igualar oportunidades y maximizar la aptitud del territorio; lo cual apunta directamente a posibilitar un modelo sostenible de desarrollo. Este principio se apoya en tres conceptos claves: la aptitud, su capacidad o vocación y la estructura social. Dada la diversidad de ámbitos y culturas que se presenta en cualquier territorio, en las etapas iniciales del proceso de ordenación territorial se incorpora el concepto de zonificación, en donde cada una de las zonas específicas presenta limitantes y potencialidades determinadas, y se orienta frecuentemente a cumplir funciones definidas (Mideplan (b), 2005).

De acuerdo a lo anterior, la ordenación territorial incluye la proyección espacial de las políticas sociales, culturales, ambientales y económicas de una sociedad. Su origen responde a un intento de integrar la planificación socioeconómica con la planificación física, procurando la consecución

de una estructura espacial adecuada para un desarrollo eficaz y equitativo de la sociedad (CEPAL, 2002; citado por GORE Bio Bio, 2005). La Ley 19.175 asigna al Gobierno Regional, entre otras atribuciones, la de establecer políticas y objetivos para el desarrollo integral y armónico del sistema de asentamientos humanos de la región, con las desagregaciones territoriales correspondientes. Esta condición establece la posibilidad de delimitar territorios en una región y formular las medidas administrativas correspondientes. Del mismo modo, el Gobierno Regional puede aplicar las políticas definidas en el marco de la Estrategia Regional de Desarrollo, aprobar los planes de desarrollo urbano, los planes reguladores metropolitanos e intercomunales, y los planes reguladores comunales (GORE Bio Bio, 2005). En este escenario, un aspecto central en la práctica de la Política de Desarrollo Regional, es la difusión del ordenamiento territorial establecido para la región.

1.1. Territorio, Espacio para los Procesos de Desarrollo

Si el territorio es el escenario referencial y relevante para los procesos del desarrollo, entonces es necesario saber qué tipo de desarrollo se quiere como país, de manera tal que como región, provincia y comuna, se realice el ejercicio de orientar qué y cómo se hace realidad ese desarrollo desde los distintos ámbitos territoriales con sus recursos y potenciales físicos y ambientales.

En este sentido, el desarrollo territorial debe tener las siguientes características:

- Debe ser armónico y equitativo, es decir, que procure la igualdad de oportunidades y justicia en la distribución de la riqueza y el producto. Un desarrollo con crecimiento económico, competitivo nacional e internacionalmente, sustentable ambiental y económicamente que contribuya a reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de los habitantes del país.
- Se deben conocer las características y recursos del territorio, por ende es necesario tener claro qué territorios y cómo definirlos de acuerdo a sus potenciales físicos, ambientales y sus efectos sociales, económicos y de integración política.

1.2. El Estado y su Acción

Es necesario asumir como un principio ordenador, que la demanda y dinámica surgida de los territorios contribuye al sentido de la acción pública regional, su estructuración institucional, la formulación de políticas públicas y sus instrumentos. En consecuencia, los planes, estrategias regionales de desarrollo e instrumentos de gestión, deben procurar una oferta pertinente, eficiente y eficaz con la demanda territorial.

Desde este punto de vista, el interés y legitimidad de las visiones nacional y regional, deben armonizarse con la demanda surgida desde los territorios. Para ello, es necesario que la estructura, organización y competencias de la institucionalidad regional, posean capacidades para la negociación, promoción de la participación ciudadana y de acceso a las ofertas del estado, que permitan responder adecuadamente a los requerimientos territoriales y propósitos de la región.

Los procesos de gestión se acercan a la orientación territorial en la medida que los Gobiernos Regionales dispongan efectivamente del principio de unidad administrativa en el territorio, de tal forma que, en virtud de competencias delegadas desde el nivel central y el ejercicio de sus competencias privativas y compartidas, posean la potestad para articular y coordinar a los diferentes sectores y servicios públicos presentes en la región, especialmente de aquellos que intervienen en los asuntos estratégicos de los territorios y de la región.

2. Acerca de la Gestión Territorial

En general, la gestión territorial se refiere a cómo la institucionalidad pública se relaciona con su entorno para concretar los compromisos de gobierno a través de políticas, programas, proyectos e instrumentos, para responder a la demanda ciudadana y sus aspiraciones sociales, económicas, políticas, jurídicas e ideológicas que hacen parte del desarrollo y calidad de vida, teniendo presente las condiciones del territorio, otorgándole integralidad en la medida que los mandatos y facultades legales que orientan la acción se lo permiten (Morales y Drewski, 2007).

Considerando lo anterior, los fundamentos de la Gestión Territorial son: políticos, administrativos y económico-financieros (Ministerio del Interior, 2004).

2.1. Fundamentos Políticos

a) *Modernización del Estado*: La gestión territorial apunta a avanzar en el proceso de modernización del Estado, en el marco de la política de modernización que se fija en la ley respectiva, donde se establece el otorgamiento de incentivos al sector público a partir del cumplimiento de los objetivos del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG). En el PMG la gestión territorial es un sistema que es parte del área de planificación, control y gestión. En este sentido, el sistema gestión territorial se propone como objetivo incorporar en los productos, bienes y servicios que entregan las instituciones la perspectiva territorial, por lo tanto, lo que se espera es que los servicios públicos operen con procesos integrados territorialmente que promuevan e incorporen las necesidades regionales y sus soluciones en la entrega de sus productos.

b) *La nueva etapa de la Descentralización:* El propósito fundamental de esta segunda etapa, es consolidar un Estado unitario descentralizado, enmarcando sus objetivos en los ámbitos:

- Institucional: “Más y mejor democracia”.
- Financiero: “Más recursos, autonomía y equidad”.
- Gestión: “Buen gobierno y administración”.
- Territorial: “Flexibilización”.

c) *El buen Gobierno en regiones:* En la actual política de desarrollo territorial el buen Gobierno es el fundamento de la gestión territorial, según lo ha definido el Ministro del Interior: “Desarrollar capacidades efectivas para definir y aplicar políticas que impulsen procesos articulados de desarrollo en territorios y comunidades, haciendo un uso efectivo del conjunto de instrumentos y recursos públicos, concertados con el sector privado, todo lo cual contribuya a gestar mayor legitimidad política y adhesión ciudadana”. El buen Gobierno en regiones se sustenta en seis áreas o pilares fundamentales de desarrollo:

- Desarrollo de la infraestructura.
- Desarrollo productivo.
- Desarrollo social.
- Desarrollo cultural.
- Desarrollo científico y tecnológico.
- Desarrollo de la inserción regional en la globalización.

2.2. Fundamentos Administrativos

a) *Avance de la Desconcentración:* La administración pública en Chile debe tender a su progresiva desconcentración y descentralización, según se establece en la misma Constitución y en la Ley de Bases de la Administración del Estado.

La desconcentración significa situar recursos, responsabilidad por funciones y capacidad ejecutora en dependencias o lugares geográficos alejados del nivel central, aunque manteniendo una subordinación jerárquica de tales unidades a la autoridad central que encomienda esas labores. Durante el período 1998-2000, la SUBDERE monitoreó el avance en el cumplimiento de los compromisos de desconcentración de los ministerios, que permitió transferir capacidades de gestión administrativa, presupuestaria y de programas a regiones. Se cumplió una etapa que, a

partir de la aplicación del sistema gestión territorial, debe verificar la capacidad efectiva de las Secretarías Regionales Ministeriales y de los servicios públicos de operar en regiones.

b) Avance de la Descentralización Territorial: Desde el punto de vista administrativo la descentralización territorial implica avanzar en un modelo de gestión que da un mayor protagonismo en las decisiones a los niveles subnacionales, esto es, a la región, a través del fortalecimiento de los Gobiernos Regionales, y a la comuna, a través del fortalecimiento de las municipalidades. La transferencia de poder decisional a estos niveles se considera necesario para resolver los problemas más cerca del territorio en el que se producen.

Lo anterior implica, desarrollar capacidades efectivas para definir y aplicar políticas que impulsen procesos articulados de desarrollo en territorios y comunidades, haciendo un uso efectivo del conjunto de instrumentos y recursos públicos, concertados con el sector privado, todo lo cual contribuya a gestar mayor legitimidad y adhesión ciudadana.

2.3. Fundamentos Económico-Financieros

La gestión territorial tiene importantes efectos desde el punto de vista económico-financiero, pues permite dar mayor eficiencia a los recursos públicos a través de las economías que se producen, al sincronizar y complementar las acciones en el territorio. Del mismo modo, se logra dar mayor eficacia a la ejecución del presupuesto público, pues las acciones de servicios complementarios se apoyan y potencian y no se obstaculizan.

La gestión territorial se orienta a la formulación de presupuestos regionales que sean la expresión financiera de los planes y programas de los servicios que tienen presencia regional o proveen bienes y servicios en el territorio, ajustados a la política nacional de desarrollo y al presupuesto de la Nación.

En este sentido, la gestión territorial potencia las acciones de fortalecimiento institucional llevadas a cabo hasta la fecha y que tienden al mismo objetivo, tales como la formulación de los convenios marco, la coordinación regional de la formulación presupuestaria, expresada en la elaboración de los anteproyectos de inversión regional y la discusión presupuestaria regionalizada, y la elaboración de los programas regionales de inversión.

Desde el punto de vista presupuestario financiero, la gestión territorial tiende a consolidar el avance de la inversión de decisión regional y el proceso de descentralización financiera del presupuesto público.

3. Experiencias en Chile

Chile avanza paulatinamente en la instalación de un enfoque de desarrollo y gestión regional territorial. Se han ido impulsando progresivamente a ritmo y tiempos variables, Estrategias Regionales de Desarrollo (ERD), Planes de Mejoramiento de la Gestión asociados a la Gestión Territorial Integral (PMG-GTI), orientación de la inversión, la asignación y gasto presupuestario, el diseño de los Anteproyectos de Inversión Regional (ARI) desde los territorios con la intención de que sean acogidos por los Programas Públicos de Inversión Regional (PROPIR) y en 2006, los Planes Regionales de Gobierno (PRG); entre otras acciones que apuntan a la descentralización y desconcentración del Estado (Morales y Drewski, 2007).

Los desafíos de los Gobiernos Regionales, desde el punto de vista de la gestión regional, se orientan a contar con un marco legal y normativo que les confiera las competencias, estructura y recursos necesarios para el cumplimiento de su mandato, desarrollando las capacidades políticas y de liderazgo regional que permita conducir los procesos políticos, sociales y económicos de la región y cuente con recursos humanos calificados para la gestión.

A continuación se describen los Modelos de Gestión Territorial llevados a cabo en la Región del Bio Bio y Araucanía, como también en el Ministerio de Agricultura.

3.1. *La Gestión Territorial en el Bio Bio*

Desde el año 2000 el Gobierno Regional (GORE) de la Región del Bio Bio inició un proceso de diseño de un programa con un Modelo de Gestión Regional vinculado al territorio. Este programa fue respaldado por el Consejo Regional y se le asignaron recursos financieros a través del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR).

El modelo apunta a “Generar una readecuación y fortalecimiento de la acción hasta ahora realizada por los Gobiernos provinciales, locales y servicios públicos, abriendo su enfoque a una gestión integral y eficiente en los territorios, que impliquen buenas prácticas de gestión, alineadas con las demandas concretas de los habitantes de los territorios y los desafíos de los nuevos tiempos”.

En el marco de competencias que les otorga la ley para organizarse y gestionar, dividieron la Región en nueve territorios, se organizaron en instancias directivas regionales y provinciales de desarrollo y unidades de gestión ejecutivas (UGT) en cada uno de los territorios con representación regional, provincial y municipal, y se diseñaron Planes de Desarrollo Territorial (PDT) como principal instrumento de orientación de las decisiones y gestión.

De este modo, desde el año 2002 se ha instaurado un modelo de gestión territorial, que es un marco de actuación conjunta y no disperso de la institucionalidad, en el cual los instrumentos y recursos públicos se pueden poner a disposición de las demandas planificadas de la comunidad, generando un desarrollo equilibrado y una mejor calidad de vida en los distintos territorios que componen la Región. En este contexto, se ha implementado un PDT como base metodológica, donde se supera la sola concepción geográfica-administrativa, dando lugar a un enfoque de carácter sistémico que amplía las posibilidades de acción y que tensa el quehacer de quienes desarrollan su labor en directa o indirecta influencia en el espacio territorial (GORE Bio Bio, 2007).

Sobre la base de este Modelo de Gestión Territorial se ha formulado el Plan de Gestión e Inversión con visión territorial MINVU Región del Bio Bio, lo que ha permitido al sector participar en las discusiones presupuestarias para la elaboración del ARI y el PROPIR. Asimismo, se han suscrito convenios como el de programación MINVU-MOP-GORE, convenios de transferencias de recursos del programa Chile Barrio y del programa Recuperación de Barrios, y convenios GORE-SERVIU, orientados a ejecutar proyectos en los distintos territorios de la Región. Por otra parte, existen localidades definidas como prioritarias para atender el alto nivel de desempleo y pobreza en la Región del Bio Bio, y que constituyen compromisos presidenciales. En el caso del SERVIU, su participación en estos planes considera la entrega de productos, programas habitacionales y programas urbanos en que participan distintas instituciones públicas de la Región. Asimismo, en los programas de subsidios habitacionales, específicamente subsidios rurales y fondo solidario de vivienda, el servicio trabaja operativamente con EGIS, PSAT, municipios y comités para la entrega de estos productos a los territorios (Serviu, 2007).

Como se puede observar, el Modelo de Gestión Regional del Bio Bio tiene un alto grado de consolidación en cuanto al uso del territorio como una variable de gestión. La subdivisión territorial de su modelo permite integrar los elementos de coordinación interinstitucional y vincular de mejor manera a los servicios públicos regionales con las problemáticas de desarrollo de la Región que, de una u otra forma, son definidas por los actores regionales ubicados en su territorio específico de desarrollo.

Se revela que la utilización de la variable territorio es un acierto para mejorar la capacidad de gestión del Gobierno Regional. Sin embargo, no es el único factor que determina el éxito de la experiencia del Bio Bio. Existen otros factores igualmente relevantes, como son el liderazgo de la autoridad regional y la comprensión del modelo por parte de las direcciones regionales de los servicios. No obstante, se debe recordar que este modelo ha ido madurando en el marco legal preexistente, el cual presenta un importante entramado que apunta a una desconcentración de funciones operativo-administrativas (Monjes y Ferrer, 2007).

3.2. La Gestión Territorial en la Araucanía

A mediados del año 2006, la Araucanía cuenta con seis territorios instalados, abarcando 27 de las 32 comunas de la Región. Los territorios instalados son Clúster Forestal; Araucanía Andina; Vergel del Sur, conocido anteriormente como Malleco Norte; Valle Araucanía; Araucanía Costera; y Araucanía Lacustre.

Cada uno de los territorios, cuenta con un consejo público privado en operación, en el que tienen representación el mundo privado de cada comuna (organizaciones de base y empresariales), todos los servicios públicos involucrados, los alcaldes y alcaldesas de las comunas que conforman el territorio, participando también, universidades, centros de investigación y ONGs. Todos los territorios han realizado ejercicios de planificación estratégica que les ha permitido identificar necesidades y nudos críticos, pudiendo así jerarquizar sus problemas y precisar sus demandas al aparato público. Este trabajo da origen a un plan operativo anual con su correspondiente presupuesto. Cada consejo público privado genera una estructura operativa que le es propia y que organiza el trabajo en función de responder de mejor forma a las necesidades identificadas en cada territorio; originándose así comisiones temáticas, secretarías técnicas y mesas comunales, según sea la naturaleza y localización del trabajo a realizar.

Los servicios públicos que están formal y permanentemente participando de las mesas territoriales suman 21 y algunos de ellos han realizado importantes adaptaciones y flexibilizaciones a sus instrumentos y procedimientos para hacerlos más pertinentes a la realidad regional y en muchos casos, han incorporado los planes territoriales en los presupuestos de sus servicios, como es el caso de Sercotec. Destaca entre ellos, el Ministerio de Obras Públicas, que ha incorporado a su accionar aplicaciones propias del Modelo de Gestión Territorial, utilizando el espacio de coordinación interinstitucional. Esto es particularmente relevante en la experiencia de la Ruta Interlagos, que producto de éste nuevo enfoque se transforma en la Red Interlagos, generando una infraestructura caminera más pertinente con la actividad económica eje, mediante un equipamiento arquitectónico y señalética turística, y que por otro lado, mediante una priorización participativa de los caminos a construir o mejorar, ha permitido vincular y potenciar diversas iniciativas productivas en los territorios Araucanía Andina y Araucanía Lacustre.

Por otra parte, resalta la elaboración y aprobación por parte de los municipios de Araucanía Andina de una propuesta de ordenanzas municipales para el turismo sostenible. En resumen, se han establecido seis territorios a partir de un eje movilizador de su economía y logrado el funcionamiento regular de su correspondiente mesa público-privada, contando con una participación permanente y constante de todos sus integrantes (GORE Araucanía y GTZ, 2006).

3.3. La Gestión Territorial del Ministerio de Agricultura

El Ministerio de Agricultura (MINAGRI), a través de sus servicios, ha participado en iniciativas con carácter territorial. Sin embargo, el Ministerio no ha podido incorporar del todo el enfoque territorial al actuar de sus propios servicios y sobre todo, entre sus servicios. El desafío consiste en introducir una mirada más territorial a la gestión ministerial, de modo que los esfuerzos y recursos sectoriales concurren más articuladamente en función de las particularidades y potenciales de los diferentes rincones del país. Para responder a este desafío, el MINAGRI se ha propuesto implementar una Estrategia de Desarrollo Económico Territorial (MINAGRI, 2006).

Dicha Estrategia de Desarrollo Económico Territorial (EDT):

- Es una iniciativa que incluye a todos los Servicios del MINAGRI;
- Es transversal a los lineamientos del MINAGRI, pero apunta sobre todo a contribuir a un desarrollo de carácter inclusivo;
- Se basa en una lógica de formular e implementar políticas para territorios seleccionados en regiones (100 comunas);
- Es coordinada directamente por el gabinete del o la Ministro, con una secretaría ejecutiva;
- Contempla tres grandes áreas de trabajo: Geo-información, Agendas territoriales y Proyectos.

La Secretaría Ejecutiva ha establecido como lineamientos para la EDT:

- Realización de una contribución al desarrollo económico territorial, enfatizando la coordinación intraministerial como condición previa y necesaria para la multisectorialidad (que es propia de lo territorial).
- Inserción en la dinámica regional, esto es, evitar duplicaciones con las iniciativas territoriales ya existentes (sobre todo con las agencias de desarrollo) y más bien complementarlas, ya sea espacial o temáticamente.
- Vinculación de la EDT con el Sistema de Gestión Territorial (validado por SUBDERE para Subsecretaría, CONAF, SAG, INDAP y CNR) del Programa de Mejoramiento de Gestión.

El año 2006 estuvo marcado por importantes logros en la iniciación de la EDT. Destacaron:

- La conformación de un equipo conductor (secretaría ejecutiva),
- La vinculación de la EDT con el PMG/GT (alianza estratégica con SUBDERE),

- El inicio del Proyecto Experiencias de Desarrollo Rural Territorial (EXPIDER II) en Chile en el marco de la cooperación con el BID,
- La selección regional de las comunas,
- La construcción de un Sistema de Información Geográfica (SIG) piloto para 4 comunas, y la realización de los primeros análisis para la inserción de la EDT a la dinámica de las regiones y sus iniciativas territoriales.

Junto con estos logros hubo algunas dificultades, como por ejemplo, la falta de Información y todavía deficiente difusión de la EDT al interior del MINAGRI, por ende con poco apoyo de directivos a la iniciativa. Junto con ello, en algunas regiones, existe una multitud de iniciativas territoriales que hacen muy difícil el trabajo ministerial con enfoque territorial (Chile Emprende, PIRDT, entre otros). Además, existe todavía incertidumbre en torno a la instalación de las agencias regionales/provinciales de desarrollo y las funciones que deberán cumplir.

El año 2007 estuvo marcado por la construcción de un SIG para 21 comunas más y el inicio a la ejecución del proyecto EXPIDER con el BID.

4. Experiencias en la Región del Maule

A continuación, se describen los Modelos de Gestión Territorial ejecutados en la Región del Maule (GORE Maule (a) y (b), 2007).

4.1. Programa de Mejoramiento de la Gestión / Gestión Territorial Integrada (PMG/GTI)

a) *Antecedentes:* La Gestión Territorial Integrada es una nueva forma de entender la gestión pública que se inicia fuertemente en la Región durante el año 2005. Esta política de Gobierno se ha materializado con la instalación de mesas público-privadas, que estableciendo ejes de desarrollo estratégicos, son el espacio natural de convergencia y decisión de los instrumentos de inversión que tiene la Región.

Por otra parte, se suman a este proceso los programas con perspectiva territorial que operan en la Región, como son el Maule Emprende, focalizado al desarrollo de la micro y pequeña empresa, y el Programa de Infraestructura Rural para el Desarrollo Productivo; cada uno de ellos se ha sumado en las mesas de fomento productivo en los respectivos territorios donde operan.

Durante el año 2006, se trabajó a nivel de comisiones de gabinete regional, donde se dio a conocer a las nuevas autoridades el Modelo de Gestión, se dieron a conocer modelos de trabajo exitosos en otros lugares del país, y se buscó fortalecer la mirada territorial. Por otra parte, se trabajó con las Gobernaciones y sus equipos profesionales, principalmente en Linares, Cauquenes y Curicó, para dar continuidad al proceso y potenciar el trabajo de mesas de coordinación municipal-servicios públicos; se reactivó el trabajo de la asociación de Parral, Retiro y Longaví; y se inició un trabajo focalizado con el territorio de Curicó valle cordillera.

Existe conciencia en las dificultades que son necesarias mejorar, lo que significa fortalecer el trabajo a nivel de Gobernaciones y jefaturas de servicios, profundizar el trabajo de las comisiones del Gabinete Regional, profundizar en términos de la participación de privados representativos en las mesas territoriales, y mejorar los esfuerzos de coordinación intersectorial.

b) Objetivo General: “Construir un diagnóstico y visión estratégica compartida del desarrollo de cada territorio, que se adopten metas armonizadas y complementarias, eviten la dispersión de acciones, cotejen y armonicen programas y presupuestos, evalúen trimestralmente avances, logros y resultados de sus intervenciones como gestión territorial integrada en las áreas: social, fomento productivo, infraestructura, ciencia/tecnología y cultura, de manera de responder a los objetivos propuestos para el mismo”.

c) Objetivos específicos:

- i. Aportar a la identificación de los ejes de desarrollo para la formulación de acciones de inversión e intervención para el desarrollo productivo y social de los territorios prioritarios.
- ii. Aportar para la identificación y caracterización de los grupos de interés final que permitan orientar su intervención social, comunitaria y productiva y otras en la Región del Maule.
- iii. Contribuir a optimizar las intervenciones de los diferentes servicios, identificando y proponiendo actividades de articulación entre instituciones públicas y privadas, que desarrollen acciones de intervención social y productivas complementarias.
- iv. Aportar elementos pertinentes para la elaboración de planes de inversión en el territorio.

d) Metodología de Trabajo:

- i. Implementar un Programa de Desarrollo Territorial, que incorpore la perspectiva de género, que permita apoyar el desarrollo de las capacidades en los territorios para planificar, implementar y evaluar, planes participativos de desarrollo en cada territorio.

- ii. Habilitar y orientar a los actores del territorio en la implementación de una metodología de planificación, que permita potenciar el desarrollo de los territorios según sus potencialidades.
- iii. Desarrollar capacidad en los actores del territorio en gestión territorial que permita la implementación de planes de desarrollo, cautelando el cumplimiento de los compromisos y el impacto territorial, la inversión pública y la equidad de género.
- iv. Avanzar hacia la institucionalización de una gestión pública territorial que permita a los organismos públicos, en especial al Gobierno Regional, poner sus instrumentos y programas al servicio de los territorios.
- v. Fortalecer la asociación de municipios y participación de los actores locales para impulsar procesos de desarrollo en sus territorios.

e) *Territorios*: Se trabaja en siete territorios (ver Figura 1), los cuales se encuentran insertos dentro de la actual división político-administrativa de la Región. Trabajar en estos territorios permite realizar una planificación más efectiva, ya que existen direcciones provinciales de los servicios públicos, asociaciones de municipios donde se pueden identificar de mejor manera los actores claves del territorio, la priorización de inversiones, los programas y los proyectos en cada uno de ellos.

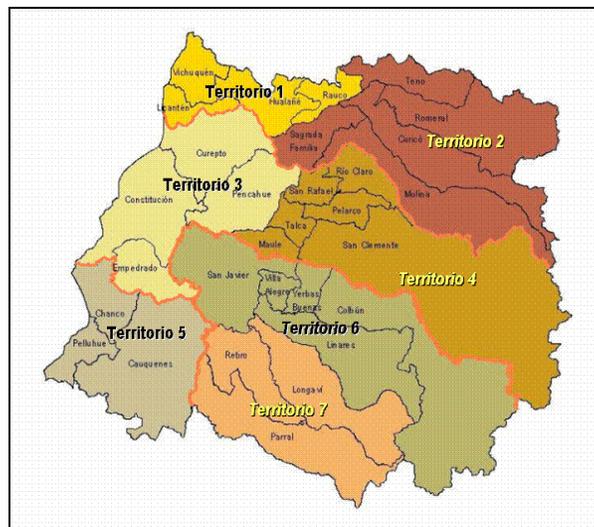


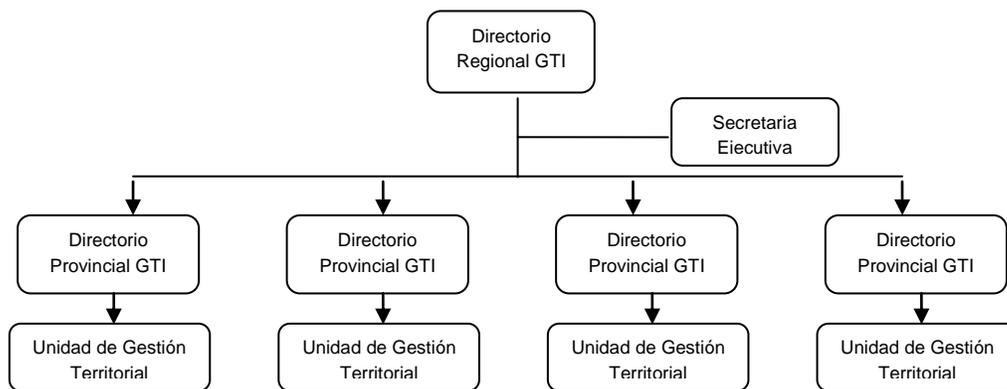
Figura 1 – Territorios de planificación.

Fuente: Informe MGT/GTI, GORE Maule.

- Territorio 1: Cuenca del Mataquito (Vichuquén, Hualañé, Licantén y Rauco).
- Territorio 2: Valle Central y Precordillera de Curicó (Curicó, Teno, Romeral, Sagrada Familia y Molina).

- Territorio 3: Área Poniente de la Provincia de Talca (Pencahue, Curepto, Constitución y Empedrado).
- Territorio 4: Valle Central y Precordillera de Talca (Talca, Río Claro, San Rafael, Pelarco, Maule y San Clemente).
- Territorio 5: Maule Sur (Cauquenes, Chanco y Pelluhue).
- Territorio 6: Área de Influencia Proyecto Embalse Ancoa (Linares, Villa Alegre, Yervas Buenas, Colbún y San Javier).
- Territorio 7: Asociación de Municipios (Longaví, Retiro y Parral).

f) *Organigrama del Modelo de Gestión:*



g) *Planificación del Territorio:* El Plan de Desarrollo Territorial, es un instrumento que se construye a partir de la definición, vocación, capacidades y potencialidades de cada territorio, referidas tanto a los aspectos económicos y ambientales, así como a las diferencias especiales de cada uno de ellos. A partir de estos elementos se definen los objetivos y lineamientos estratégicos para cada territorio, como también un plan de acción y de inversiones que concreten las medidas para el logro de dichos objetivos. Para el diseño metodológico, se han definido como elementos orientadores que el plan de desarrollo territorial debe orientar la implementación del convenio de programación de presupuestos plurianuales y que debe ser el resultado entre los actores del territorio del sector público y privado.

4.2. Programa de Infraestructura Rural para el Desarrollo Territorial (PIRDT)

a) *Antecedentes:* El Programa de Infraestructura Rural para el Desarrollo Territorial (PIRDT), proporciona un enfoque para mejorar el acceso, la calidad y el uso de servicios de infraestructura en comunidades rurales pobres. Promueve una gestión participativa del desarrollo territorial que permita a la gente una conexión efectiva con oportunidades de desarrollo productivo, incorporando conjuntamente a los agentes de desarrollo públicos, privados y sociales. Este programa considera

el desarrollo de un esquema de planificación y gestión del desarrollo territorial, que incluye la formulación e implementación de metodologías participativas. Se espera que este enfoque aporte a incrementar la sostenibilidad social, económica y ambiental del territorio en localidades rurales pobres. Por otra parte, existe la expectativa que el programa también contribuya en el proceso de transferencia de responsabilidades a las regiones y municipios en el contexto de las políticas vigentes de descentralización.

El programa está basado en la premisa que la inversión en infraestructura es un medio fundamental, puesto al servicio de las opciones de desarrollo de un territorio para lograr que se convierta en un eje ordenador de un grupo de localidades que comparten una apuesta común. El marco institucional actual ha privilegiado los enfoques sectoriales para evaluar y materializar inversiones en infraestructura logrando avances importantes en materia de extensión de coberturas de servicios de electrificación, agua potable, saneamiento, caminos y telecomunicaciones. Dado que el enfoque de extensión de cobertura opera con criterio de rentabilidad por economía de escala, en la práctica se ha generado una situación de rezago de inversión en infraestructura para zonas rurales dispersas, debido a que ésta resulta ser más cara de proveer, mantener y administrar.

El desafío de inversión en zonas dispersas está intrínsecamente ligado al requisito de la sostenibilidad de la inversión que se planifica realizar. De allí que en este Programa, la inversión en infraestructura necesariamente se liga a su conexión funcional con ejes de desarrollo productivo, adoptando un enfoque territorial que potencie las opciones de desarrollo socioeconómico. Dicho enfoque dará prioridad al desarrollo de comunidades rurales pobres, que por sus condiciones de aislamiento o baja concentración no han logrado acceder a un mejoramiento de sus condiciones de vida ni al desarrollo de su potencialidad para la generación de ingresos.

El programa se ejecuta en cinco regiones; Coquimbo, Maule, Bio Bio, Araucanía y Los Lagos, que han sido seleccionadas de acuerdo a los requerimientos relativamente altos de inversión en el área de infraestructura rural, altos niveles e incidencia de pobreza rural, bajos niveles relativos en la cobertura de servicios de infraestructura, nivel de desarrollo de esquemas de planificación y gestión territorial, y capacidad para coordinar inversiones públicas de las áreas de infraestructura rural y fomento productivo.

b) Objetivos: Apoyar a comunidades rurales pobres a potenciar su desarrollo productivo y social sostenible, a partir de una gestión participativa territorial y el mejoramiento de acceso, calidad y uso de servicios de infraestructura en la Región.

c) Componentes del PIRDT:

- Planificación territorial participativa que comprende la preparación en cada territorio de intervención del Programa de un Plan Marco de Desarrollo Territorial (PMDT).
- Provisión de servicios de infraestructura que comprende la materialización de las inversiones en obras de infraestructura rural y su posterior operación y mantención, incluyendo la ejecución de programas de fortalecimiento de la capacidad local para la gestión de los servicios de infraestructura.
- Fortalecimiento institucional que consiste en introducir mejoras en la capacidad de las instituciones gubernamentales para proveer servicios de infraestructura basados en un enfoque territorial.

d) Territorios Focalizados: Existen 30 áreas focalizadas de inversión (ver Figura 2).

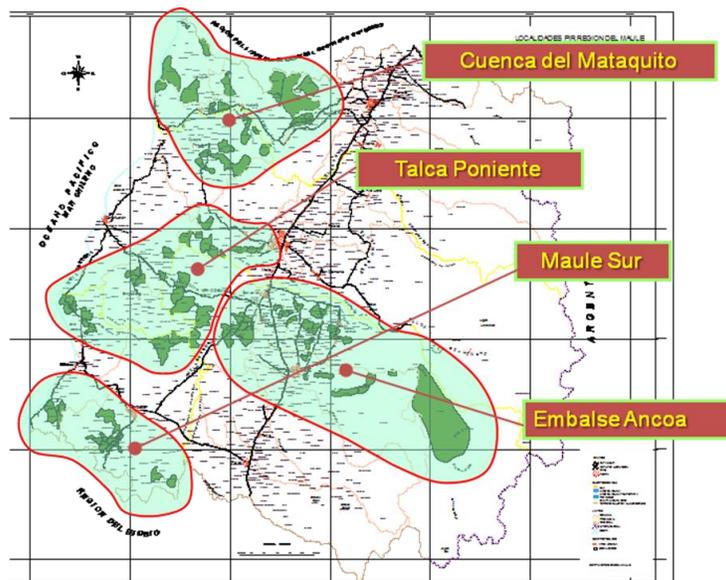


Figura 2 – Territorios focalizados.

Fuente: Informe PIRDT, GORE Maule.

e) Costos y financiamiento del programa: Los costos del programa se han estimado en el equivalente a 90 millones de dólares, de los cuales 50 millones son financiados por el préstamo del Banco Mundial y el resto, con recursos propios del Gobierno de Chile. Debe destacarse que los

montos asignados dependen de las demandas levantadas por las personas en las localidades donde se realizaron los Planes Marco de Desarrollo Territorial (PMDT).

f) *Líneas de financiamiento:* Los proyectos de infraestructura rural, que fomentan el desarrollo de una oportunidad de negocio, según los ejes productivos identificados en los subterritorios son: proyectos de agua potable rural, proyectos de alcantarillado rural, proyectos de electrificación bifásica/trifásica, proyectos de caminos rurales y proyectos de telecomunicaciones.

g) *El Plan Marco de Desarrollo Territorial (PMDT) en el Maule:* Un proceso de planificación participativa entre las comunidades representadas por los habitantes de los cuatro territorios y las consultoras que participaron en la recolección y sistematización de la información en aquellos lugares. En todos los territorios se validó la información que constituye la línea base conformada por diagnóstico productivo y diagnóstico social para cada área focalizada. Este fue un trabajo conjunto con cada una de las comunidades en las cuales se ha desarrollado una metodología y enfoque de talleres participativos.

Las instancias de participación para formulación del PMDT fueron:

- Taller de construcción de visión y diagnóstico económico.
- Taller de validación de diagnóstico y aproximación de cartera integrada.
- Taller de validación de cartera integrada (cartera de infraestructura rural y de cartera de proyectos productivos).

h) *Articulación con la Institucionalidad Pública:* En este sentido, el programa se articula con las siguientes instituciones públicas-privadas: Gestión Territorial Integrada (GTI), Chile Emprende, Agencia Regional de Desarrollo Productivo, EXPIDER (S.R.M. Agricultura, GORE, SUBDERE), Mesa Regional de Berries, Dirección de Obras Hidráulicas, Dirección de Vialidad, Subsecretaría de Telecomunicaciones, Convenio GORE-CONAF para elaboración conjunta de planes de desarrollo, Constitución de mesas técnicas - PIRDT Territoriales (servicios públicos territoriales y profesionales de cada municipio).

4.3. Maule Emprende (Chile Emprende)

Sobre la base de un trabajo mancomunado entre los actores públicos y privados de cada territorio, Chile Emprende busca facilitar y potenciar el desarrollo de oportunidades de negocios para micro y pequeñas empresas en territorios predefinidos, en todas las regiones del país. Es una modalidad de trabajo que engloba tres aspiraciones clave de una sociedad democrática: más oportunidades, más empleo, más participación.

a) *Territorios*: Existen 3 territorios en la Región del Maule (Figura 3).

- Maule Sur (Cauquenes, Chanco, Pelluhue, Empedrado y San Javier).
- Mataquito (Rauco, Sagrada Familia, Hualañé, Licantén y Vichuquén).
- Pehuenche (Molina, San Clemente y Colbún).

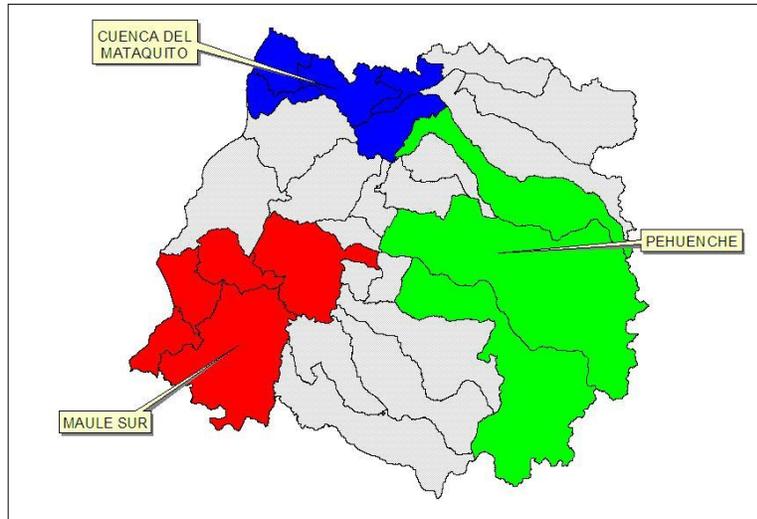


Figura 3 – Territorios participantes en Maule Emprende.

Fuente: Elaboración propia.

b) *Territorios participantes, sus apuestas y sus planes*

- *Cuenca del Mataquito*: busca posicionarse como destino turístico mejorando la calidad de sus servicios y la certificación de éstos, complementando su oferta con producción agrícola, pesquera y artesanal. Durante el 2007 debió enfrentar el desastre ambiental de Licancel, ante lo cual desplegó un abanico de iniciativas de reposicionamiento del territorio, promocionando sus productos, logrando acceso de artesanías y alimentos a mercados de nicho, y dotación de Wi-Fi al sector La Pesca. Para el 2008 apuesta a recuperar niveles de venta en sectores donde se vio afectada por el desastre ambiental, acceder a nuevos puntos de comercialización de productos de nicho, y la construcción de un paseo peatonal en la desembocadura del Río Mataquito, sector La Pesca.
- *Maule Sur*: aspira a un desarrollo que lo integre física y virtualmente, con sectores productivos diversificados y consolidados entorno a su identidad. Durante el 2007 inicia un proyecto para la certificación de origen (terroir) de viñas y olivos, logra banda ancha en sus Municipios iluminando sus plazas principales, y levanta una cartera de proyectos ante diversas fuentes. Para el 2008 se propone la certificación de aguas de las primeras dos

áreas de manejo pesquero e implementación de embarcaciones conforme a norma estándar, incremento de la cartera de clientes y de las ventas de un grupo de sus empresas, e inicio de proceso de certificación de calidad de viñas y berries logrando aumentar los predios agrícolas que implementan buenas prácticas y procesos de producción limpia; y la continuación del proceso de declaración Chanco y Pelluhue como zona de interés turístico por parte de SERNATUR.

- *Pehuenche*: se constituye como nuevo territorio a contar del 2007, proyectando su desarrollo sustentable a partir del aprovechamiento del Paso Internacional Pehuenche como eje para constituirse en un destino turístico integrado, capaz de poner en valor su patrimonio natural y cultural. Los esfuerzos para el 2008 estarán centrados en aumentar el volumen de visitantes mediante la generación de nuevos circuitos y servicios asociados a ellos, junto con iniciar un proceso de reducción de brechas de calidad para llegar a poder certificarse bajo norma chilena, así como contar con el diseño e iniciar la aplicación de un plan de gestión ambiental.

Dichas apuestas se articulan o complementan con prioridades de la Agenda Regional de Desarrollo Productivo, en torno a lo que los territorios suscribieron compromisos para contribuir a posicionar la Región del Maule como destino turístico de intereses especiales apoyando el desarrollo de un Programa de Mejoramiento de la Competitividad (PMC) en la materia, así como realizar iniciativas para el desarrollo agroalimentario y forestal cuando corresponda, y para contribuir a la implementación de PMC's en los rubros de fruta fresca (berries) y vinos.

c) *Presupuestos y recursos involucrados para 2008*: Los planes territoriales de los territorios de la Región del Maule concordados para el año 2008, movilizarán más de \$3.000 millones; de los cuales un 18,5% corresponde a compromisos del Sector Privado (mayoritariamente micro y pequeñas empresas de los respectivos territorios), un 63,7% al Sector Público Regional y Sectorial (Municipios, Gobierno Regional y Servicios de Fomento); y un 17,8% a aportes a través del Programa Chile Emprende (ver tabla 1).

Tabla 1 – Presupuesto Maule Emprende.

TERRITORIOS	Aportes comprometidos 2008 según tipo de fuentes (\$)			
	Privados	Públicos	Chile Emprende	TOTAL
Cuenca del Mataquito	234.165.000	300.200.000	230.900.000	765.265.000
Maule Sur	210.000.000	1.263.750.000	221.500.000	1.695.250.000
Pehuenche	147.000.000	465.800.000	115.500.000	728.300.000
TOTAL	591.165.000	2.029.750.000	567.900.000	3.188.815.000

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por la gerencia del territorio Pehuenche.

II. Propuesta de Modelo de Gestión Territorial

En el año 2007, el Gobierno Regional de Maule le encargó a la Universidad de Talca la tarea de actualizar la Estrategia de Desarrollo Regional, para el período 2008-2020. Un componente central de esta estrategia es el desarrollo de una propuesta de Modelo de Gestión Territorial. Dicha propuesta considera la evaluación técnica de los modelos de gestión existentes en la Región, por parte de actores públicos y privados.

Los modelos evaluados fueron los siguientes:

- Programa de Mejoramiento de la Gestión, Sistema de Gestión Territorial Integrada (PMG / GTI), del Gobierno Regional del Maule.
- Programa de Infraestructura Rural para el Desarrollo Territorial (PIRDT).
- Programa de Desarrollo Económico Territorial Chile Emprende (en su versión regional Maule Emprende).

Dichos modelos fueron analizados y evaluados, de acuerdo a tres grupos de temáticas principales:

- Aspectos Conceptuales: propósito y principios.
- Aspectos Organizacionales: estructuras, actores/participantes de la gestión, tareas y roles claves.
- Procesos y Procedimientos: instrumentos administrativos, técnicas y procedimientos generales de actuación.

La evaluación permitió identificar aquellos elementos de cada modelo que los actores regionales consideran relevantes. A partir de ellos, se elaboró esta propuesta de Modelo de Gestión Territorial, que en términos generales debería contribuir a una óptima implementación de la Estrategia Regional de Desarrollo de la Región del Maule.

La definición y delimitación de territorios de planificación también surge a partir de la visión de los propios actores convocados, quienes analizaron sus características sociales, económicas y territoriales; sus problemáticas y necesidades comunes; y sus expectativas de desarrollo territorial conjunto.

1. Aspectos Conceptuales

1.1. *Propósito*

El propósito del Modelo consiste en conformar y consolidar una forma de gestión basada en Unidades Territoriales Subregionales (territorios de planificación), que permita una óptima implementación de la Estrategia Regional de Desarrollo para la Región del Maule.

1.2. *Principios*

Los principios sobre los cuales se sustenta esta propuesta, conforman un conjunto de ideas fuerza que deberían guiar la formulación, estructuración, organización y funcionamiento del Modelo. Como se señaló anteriormente, estos fundamentos fueron formulados en base al trabajo con los actores convocados, tanto públicos como privados, quienes aportaron su visión, aspiraciones y necesidades particulares y comunitarias en torno al proceso de desarrollo requerido para los territorios de la Región del Maule. Los Principios son los siguientes:

- *Equidad social y territorial:* el Modelo debería favorecer la acción articulada de las instituciones e iniciativas públicas y privadas que buscan contribuir a la superación de la pobreza urbana y rural, la cual es entendida en este contexto como “*limitación de las personas en sus posibilidades de desarrollo económico, social y cultural*”. El Modelo debería también facilitar la priorización de intervenciones en las comunidades rurales más pobres y deprimidas de la Región.
- *Cooperación pública-pública:* el Modelo debería contribuir a la sinergia entre las acciones, programas y presupuestos de las instituciones del Estado que van en beneficios de los territorios de la Región.
- *Cooperación público-privada:* el Modelo debería posibilitar la cooperación permanente entre las instituciones del Estado, los agentes, privados, la sociedad civil y los gobiernos locales. Esta cooperación se refiere tanto a la priorización y planificación de iniciativas de desarrollo como a su implementación y financiamiento.
- *Desarrollo con identidad regional:* el Modelo debería propiciar el fortalecimiento de la identidad Maulina (la región como un todo y no sólo cada territorio con su identidad propia), puesto que ella es entendida en esta propuesta como un importante capital para el desarrollo económico, social y cultural del conjunto de los habitantes de la Región.

- *Desarrollo heterogéneo*: el Modelo debería promover el reconocimiento, la valoración y la profundización de las particularidades ecológicas, económicas y socioculturales de cada territorio de la Región a partir de una visión integral y sistémica del territorio.
- *Desarrollo sostenible*: el Modelo debería promover entre las instituciones públicas el tratamiento integrado del desarrollo del territorio en su carácter productivo, social y ambiental, a partir de la visión que el bienestar de esta generación no debería comprometer las oportunidades de las futuras generaciones.
- *Competitividad territorial*: el Modelo debería apoyar prioritariamente la implementación coordinada y sinérgica de planes y programas que apunten a aumentar la competitividad de la Región, la dinamización económica de los distintos territorios y la atracción de inversiones.

2. Aspectos Organizacionales

2.1. Territorios de Planificación

La propuesta del Modelo contempla siete Territorios de Planificación coordinados desde el punto de vista técnico y operativo por su respectiva Unidad de Gestión Territorial (UGT). Dichos territorios se encuentran insertos dentro de la actual división político-administrativa de la Región. Al trabajar dentro de los territorios propuestos permitiría realizar una planificación más efectiva a través de las UGTs, ya que existen direcciones provinciales de los servicios públicos y asociaciones de municipios, donde se pueden identificar de mejor manera los actores claves del territorio, la priorización de inversiones, los programas y los proyectos en cada uno de ellos.

La definición de los territorios fue producto de un proceso combinado entre la aplicación de criterios técnicos, políticos, administrativos y estratégicos por parte de diferentes organismos del sector público, privado, gobiernos locales, sociedad civil, organizaciones comunitarias, entre otros (ver anexo 1).

Los territorios de planificación se delimitaron en base a acciones destinadas a focalizar y/o coordinar las inversiones de origen estatal para la superación de problemas específicos de dichas áreas y se consideraron parámetros de tipo productivo (vocación y desarrollo productivo), geográfico (división político administrativo y conectividad vial) y social (características culturales y demográficas).

Cabe señalar que en este proceso la ciudadanía no ha sido consultada, siendo los territorios entonces resultado de acuerdos entre el sector público y principalmente de los representantes locales (municipios). Este hecho si bien puede ser disonante con los principios que sustentan el desarrollo territorial, es consecuente con la poca participación de la sociedad. Es de esperar que en la medida que la participación ciudadana se consolide en un proceso y un ejercicio permanente en diferentes ámbitos de la gestión local, también los territorios vayan sufriendo cambios. Por todo esto se puede señalar que los procesos de territorialización seguirán produciéndose en la Región y su delimitación no se puede considerar definitiva, sino que más bien en construcción.

Los Territorios de Planificación (TP) contemplados en el Modelo de Gestión Territorial se observan en la figura 4 y las comunas que lo integran se visualizan en la tabla 2:

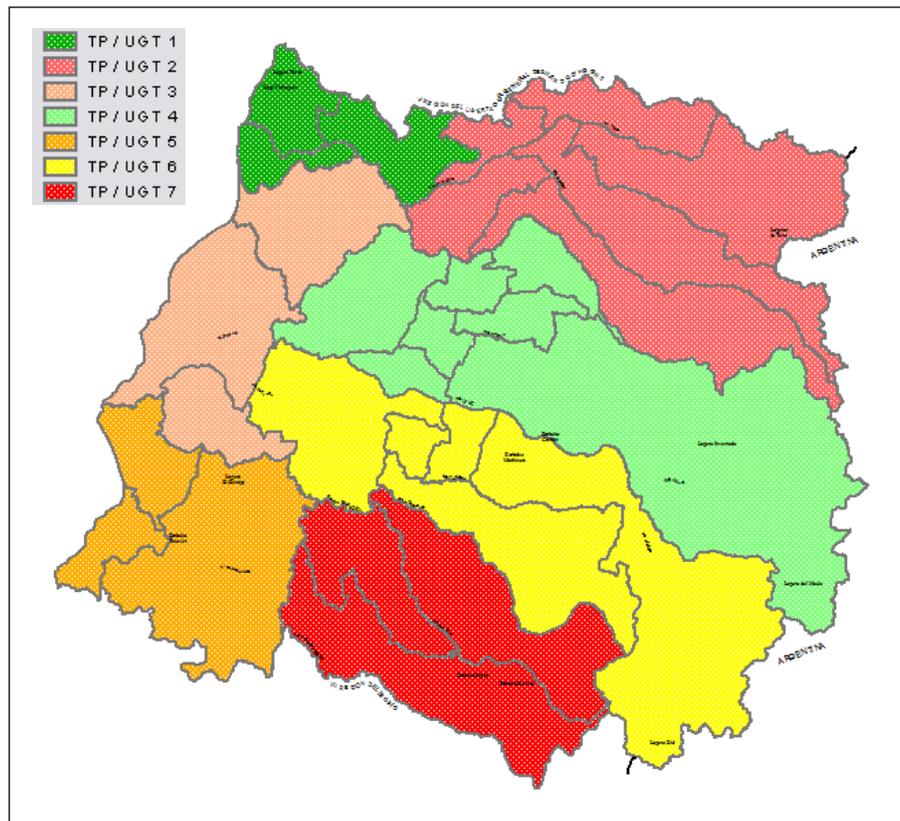


Figura 4 – Territorios de planificación contemplados en el modelo.

Fuente: Talleres participativos.

Tabla 2 – Proyección de los principales indicadores demográficos de la Región del Maule.

TP	UGT	Comunas	Provincia
1	1	Vichuquén, Licantén, Hualañé	Curicó
2	2	Rauco, Teno, Sagrada Familia, Curicó, Molina, Romeral	
3	3	Curepto, Constitución, Empedrado	Talca
4	4	Pencahue, San Rafael, Río Claro, Pelarco, Talca, Maule, San Clemente	
5	5	Chanco, Pelluhue, Cauquenes	Cauquenes
6	6	San Javier, Yervas Buenas, Colbún, Villa Alegre, Linares	Linares
7	7	Longaví, Retiro, Parral	

Fuente: Talleres participativos.

La configuración y consolidación de territorios de planificación responde fundamentalmente a la respuesta que vayan mostrando los actores del proceso. Al respecto 3 consideraciones que podrían ser útiles a la hora de reformular los territorios:

- El grado de alineamiento de los servicios públicos a los territorios definidos determinará en gran medida la necesidad de actualizar estas unidades. Idealmente, cualquiera sea la delimitación de territorios de planificación que se adopte, cada iniciativa pública que se realice debería enmarcarse en estos territorios. Incluso la planificación presupuestaria operativa anual de los servicios públicos debería adaptarse a estas unidades. Este alineamiento de presupuestos, agendas y funcionamiento general de los servicios puede demorar varios años. Si esto no ocurre, es probable que la delimitación de los territorios requiera ajustes.
- En forma similar a lo mencionado en el punto anterior, la forma en que actúen y se integren los municipios condicionará la necesidad de ajustes a los territorios de planificación. Esto tiene relación, sobre todo, con dos aspectos: (1) la manera en que se consoliden o modifiquen las asociaciones de municipios en el futuro y (2) la implementación de proyectos conjuntos que realicen los municipios.
- Lo anterior obedece a la respuesta de instituciones del orden público a un cierto marco territorial que debería condicionar su actuación. Sin embargo, si se considera que el territorio es más que un “nuevo formato” para las instituciones del Estado y más que un mero “contenedor” físico de las actividades humanas, entonces la consolidación y adaptación de unidades subregionales deberá necesariamente ir a la par con el fortalecimiento de la identidad de los actores locales con respecto a ese territorio. Parafraseando a Boiser (2002), sin una comunidad como tal, o sea, una asociación de

personas con un sentido de identidad y pertenencia, no habrá región o territorio, si no que sólo habrá un recorte del territorio nacional que de manera más o menos arbitraria se denomine “territorio xyz”. En conclusión, el ajuste de los territorios de planificación deberá realizarse en función de cómo se perciba el desarrollo de esta identidad territorial y que tampoco vaya en desmedro de la identidad maulina.

2.2. Organización

Para responder la pregunta de *¿Cómo debería ser la organización (actores y tareas) que permita cumplir con los principios establecidos para el Modelo de Gestión Territorial?*, se propone una organización institucional conformada por tres niveles: Regional, Provincial y de Unidad de Gestión Territorial (UGT). A su vez, cada nivel debería estar constituido por una estructura política y una estructura técnica.

La organización propuesta está basada en los elementos organizacionales más representativos de los modelos ya implementados en la Región (PMG/GTI, PIRDT, Maule Emprende), los cuales fueron analizados y discutidos en los talleres participativos desarrollados en conjunto con representantes políticos y técnicos del sector público y privado de nuestra Región, llegando a la conclusión que la mejor organización que el nuevo Modelo debiera disponer es:

- A nivel Regional, la estructura política debería estar conformada por un Directorio Regional de Gestión Territorial integrado por el Intendente o la Intendenta y los o las SEREMIS (MOP, MINVU, MINAGRI, entre otros) cuya función será brindar las orientaciones generales del Modelo y velar por su adecuada implementación en los territorios. La estructura técnica debería estar conformada por una Secretaría Ejecutiva integrada por los Gobernadores o Gobernadoras junto a un equipo de la División de Desarrollo Regional (DDR) del GORE, además de representantes de los presidentes de la comisiones del Gabinete. Esta Secretaría Ejecutiva debería ser dirigida por el jefe de la DDR. Ocasionalmente, se podrían sumar representantes técnicos de algunas instituciones (INDAP, SERVIU, CONAF, SERCOTEC, entre otros), cuya función será dar cuenta periódicamente al directorio de la marcha conjunta del modelo, proveer de soporte técnico y administrativo para su funcionamiento y asegurar el monitoreo general del mismo.
- A nivel Provincial, la estructura política debería estar conformada por un Directorio Provincial de Gestión Territorial integrado por el Gobernador o la Gobernadora, los consejeros regionales de cada provincia, los presidentes-presidentas de las asociaciones de municipios y los alcaldes-alcaldesas. Este directorio deberá cautelar y orientar la elaboración, implementación y evaluación de los planes de desarrollo territorial, coherentes con las indicaciones del Directorio Regional y dentro de los parámetros metodológicos definidos. A este nivel, bastaría una estructura técnica simple que transmita las instrucciones y recomendaciones metodológicas del nivel regional y a su vez, informe del

grado de ejecución de los diferentes Planes. Incluso esta estructura técnica podría ser la misma del nivel regional, con el apoyo de un profesional de la Gobernación Provincial.

- A nivel del territorio de planificación, la estructura política debería estar conformada por un Consejo de Desarrollo Territorial integrado por representantes del sector público y privado como a su vez de los Municipios (alcaldes y alcaldesas). Una alternativa sería utilizar un formato de Consejo Público-Privado (PP) similar al de Maule Emprende, agregándole algunos representantes de las áreas social y de infraestructura. Podrían haber también Mesas Público-Privadas de trabajo para las diferentes áreas, las cuales tendrían por función generar un espacio de diálogo y cooperación en torno a los diferentes temas de interés para el territorio y colaborar en la elaboración e implementación de iniciativas de desarrollo territorial. Los actores privados que integren el Consejo podrían ser elegidos en cada una de las mesas. En ellas participarían funcionarios de los servicios públicos con presencia en el territorio así como representantes de colectivos privados con o sin fines de lucro (no personas o productores individuales), de organizaciones de la sociedad civil y de los Municipios. Además, debería existir una unidad técnica de coordinación (UGT propiamente tal) que, en lo posible, cuente con 1 ó 2 profesionales con dedicación exclusiva. Ésta unidad se asemejaría a la figura del “Gerente o Gerenta” en el Programa Maule Emprende quien está a disposición del Consejo para implementar sus acuerdos y lineamientos. La función principal del Consejo PP consistiría en aprobar el Plan de Desarrollo para el territorio de planificación y supervisar su adecuada implementación. En este Consejo deberían participar los alcaldes y alcaldesas de los respectivos municipios. En el caso que el territorio de planificación coincida con una asociación de municipios, podría ser recomendable que el Consejo PP sea dirigido por el presidente o presidenta de la asociación.
- La UGT debería elaborar la propuesta de Plan a ser aprobada por el Consejo y liderar su implementación por parte de los servicios públicos, municipios y actores del sector privado y la sociedad civil. Para ello, la UGT debería aplicar una cierta metodología emanada desde la unidad técnica del nivel regional. Además debería considerar los lineamientos de la Estrategia Regional de Desarrollo. En otras palabras, la UGT debería concentrarse en proponer los contenidos del Plan y posteriormente, hacer seguimiento a la implementación.
- El nexo entre el territorio de planificación y cada comuna ocurriría a 2 niveles. En el ámbito político, el alcalde-alcaldesa sería parte del Consejo PP. Además, habría funcionarios municipales participando en las mesas respectivas (por ejemplo, encargado SECPLAC, Director Obras, DIDECO, Oficina Fomento Productivo, entre otros). En el nivel técnico, la UGT se relacionaría también con los profesionales del Municipio tanto para la elaboración del plan como para su ejecución.

2.3. *Financiamiento*

Se debería contemplar recursos en el Gobierno Regional para financiar en parte o totalmente los equipos técnicos de cada nivel del Modelo propuesto. En este sentido, se debe aclarar que no se contempla la contratación de personas a honorarios, aumentando la planta del Gobierno Regional, sino que se contratarían asistencias técnicas específicas para la coordinación en cada territorio; con términos de referencia que indiquen la presentación de propuesta técnicas por parte de los postulantes.

3. Procesos y Procedimientos

Finalmente, en lo que respecta a procesos y procedimientos, se estructura una propuesta en cinco temas, basada en las ideas fuerzas consensuadas con actores públicos y privados en el desarrollo de la propuesta de Modelo de Gestión Territorial.

3.1. *Aspectos de Planificación*

Se refiere al proceso de construcción de un Plan de Desarrollo Territorial (PDT) para cada UGT definida.

- El PDT como instrumento de planificación debería surgir a partir de la vocación, capacidades y potencialidades de cada territorio. Esto implicaría que en una primera etapa de la metodología de formulación del PDT se debería contemplar un análisis de estos tres aspectos claves. Se trataría de un proceso que enfatice la identificación y el aprovechamiento de oportunidades más que la solución de problemas. Además, en las etapas preliminares de la planificación sería importante describir el capital social del territorio y la existencia de una visión común de desarrollo, si es que la hay.
- El PDT debería identificar proyectos e iniciativas de inversión que faciliten el aprovechamiento de las oportunidades brindadas en el territorio. Estas iniciativas deberían referirse al territorio de planificación en su conjunto, es decir, se trataría de proyectos relevantes o estructurantes para todas las comunas del territorio.
- El PDT debería identificar los instrumentos que puedan financiar la ejecución de los proyectos.

- El PDT debería promover convenios de cooperación entre servicios públicos para facilitar la generación, formulación, presentación e implementación de proyectos de infraestructura, productivos, sociales y culturales de carácter territorial.

3.2. Contenidos del PDT

Se refiere a las materias que debe abordar el Plan de Desarrollo Territorial.

- El PDT debería tener una visión integradora del territorio que permita aunar fuerzas para enfrentar problemas y/o aprovechar las oportunidades más allá de la unidad física de la comuna. El PDT sólo debería abordar temas que involucren a más de una comuna, por ejemplo, un camino, un embalse menor, el fortalecimiento de una red productiva, un hospital, entre otros.
- El PDT debería incluir aspectos económicos, sociales y ambientales y enfatizar los aspectos distintivos de los territorios.
- El PDT debería establecer claramente los plazos de ejecución y vigencia del mismo, acorde a los acuerdos, metas y compromisos de cada UGT.
- El PDT comprende línea base, visión estratégica de desarrollo territorial, cartera de proyectos productivos, infraestructura o social de carácter territorial, y pacto o compromiso asumido por los sectores público, privado y comunitario.
- El PDT debería ser plurianual e incluir los temas e iniciativas relevantes donde se requieren varios años. El ARI (y posteriormente el PROPIR) debería ser trabajado anualmente también a nivel de cada territorio de planificación y debería relacionarse temáticamente con el PDT, recogiendo sus grandes lineamientos y prioridades. En otras palabras, el ARI del territorio podría ser el componente anual del PDT o incluso contener la “traducción presupuestaria anual de las prioridades del PDT”. No obstante, dada la naturaleza del ARI/PROPIR como receptáculo del conjunto de las inversiones públicas, este instrumento incluiría también presupuestos de instituciones a partir del nivel regional que poco o nada tendrían que ver con los PDT (por ejemplo, los presupuestos del SAG).
- De la misma forma que el PLADECOS aborda los temas comunales, el PDT debería abordar los temas del territorio de planificación. Ambos instrumentos no deberían ser contradictorios y tendrían que ser, más bien, complementarios. En todo caso, el PDT no debería transformarse necesariamente en una sumatoria de PLADECOS, ni el PLADECOS

en una traducción del PDT a la comuna. En el fondo, deberían abordar materias distintas. El PDT tendría que dirigirse a temas que involucren al territorio de planificación en su conjunto y focalizarse en proyectos estructurantes, emblemáticos, relevantes, además que sean de interés público. Habría que asegurar, de todas formas, que en los procesos de elaboración de ambos instrumentos examinaran los contenidos del otro (enriquecimiento recíproco).

3.3. Forma de Implementación del PDT

Se refiere a la manera en que se ejecutará el instrumento.

- El PDT debería contemplar la ejecución de proyectos e iniciativas a través de convenios entre servicios públicos así como entre ellos, los municipios y entidades privadas.
- El PDT contemplaría la ejecución de proyectos e iniciativas a través del concurso a fondos de los servicios públicos Nacionales y Regionales.
- El PDT debería incluir aportes de servicios públicos en el financiamiento de las iniciativas concordadas para cada territorio, a través de los diferentes instrumentos, como por ejemplo, el Fondo de Desarrollo Regional (FNDR). Para incentivar la asociatividad, dicho fondo debería destinar una parte de sus recursos al financiamiento de proyectos y programas asociativos que consideren e involucren a más de un actor (comuna, servicio, privado, gremios, etc.).
- El PDT debería identificar y consolidar la cooperación público-privada en el financiamiento de las iniciativas propuestas en cada territorio. De esta forma, se busca motivar a los inversionistas privados a participar en el plan de desarrollo como una oportunidad de negocio, aprovechando las condiciones del territorio ya sea para realizar inversiones en infraestructura, productiva y social.

3.4. Seguimiento y Evaluación del PDT

Se refiere al seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Territorial, necesarios para asegurar el éxito del mismo.

- El monitoreo y evaluación de cada plan debería llevarse a cabo en función de los instrumentos de planificación construidos y la línea base definida para cada territorio.

- Debería ser una instancia participativa de manera de generar un proceso de aprendizaje común que vaya enriqueciendo y mejorando las acciones a emprender en el futuro.
- Debería establecer indicadores para medir el desempeño del modelo. En este sentido los niveles involucrarían:

a) Seite:

31

Nivel regional: Los indicadores de resultados dependerían de las metas de la Estrategia Regional de Desarrollo. Supongamos que se quiere aumentar el PIB regional en x puntos, entonces el indicador estaría relacionado con ello. Los indicadores de gestión tendrían que ver con el número de PDT formulados, con el porcentaje de ejecución del conjunto de los PDT, entre otros.

- b) Nivel del territorio de planificación: Los indicadores de resultados tendrían que ver con los impactos de los proyectos que involucre cada PDT. Supongamos, el PDT contempla la realización de una ciclovía intercomunal de 120 km de extensión que beneficiaría a n personas y significaría una reducción de x% en los costos de transporte de los usuarios, entonces el indicador de impacto tendría que ver con el grado de satisfacción de los usuarios de la ciclovía y el grado de cumplimiento de esta meta (en cuanto ha disminuido finalmente el costo de transporte de los usuarios de la ciclovía). Por otra parte, los indicadores de gestión estarían relacionados con el avance en la ejecución de cada uno de los proyectos a realizarse.

- El Modelo debería contar con una aplicación computacional que permitiera su evaluación y seguimiento a través del tiempo. Dicha aplicación estaría principalmente conformada por un Sistema de Información Geográfica (SIG), cuya base de datos espacial debería ser compatible con los formatos y estructura de datos que están siendo considerados por el Sistema Nacional de Coordinación de Información Territorial (SNIT). En este contexto, los datos estructurantes del sistema estarían conformados por aquellos datos espaciales base que se encuentran disponibles en la mayoría de los servicios públicos y el Gobierno Regional del Maule, posteriormente esta base sería alimentada con la georreferenciación e inclusión de actividades, programas o proyectos que se están postulando o se encuentran implementados en los territorios sobre los que se encuentra funcionando el Modelo. Sería conveniente que la aplicación computacional estuviera basada en una plataforma Web, aprovechando con esto el acceso desde cualquier equipo, necesitando para ello sólo un navegador y una conexión a Internet. Los datos que se almacenarían y manejarían en el SIG del Modelo de Gestión Territorial agruparían los siguientes niveles de información:

-
- a) Nivel I, Datos geográficos base: red caminera, red hidrográfica, topografía y curvas de nivel, centros poblados, divisiones político-administrativas.
 - b) Nivel II, Datos geográficos derivados de los servicios y Gobierno Regional: información geográfica vinculada a recursos agrícolas, forestales y mineros, ocupación e información detallada del recurso suelo, datos climáticos y derivados de estaciones meteorológicas, datos hidrológicos, planimetrías y bases de centros urbanos y rurales, catastros digitales de viviendas, planos reguladores comunales e intercomunales, información censal, entre otras.
 - c) Nivel III, Datos geográficos resultantes de la aplicación de instrumentos en los territorios: en este nivel estaría considerada la representación espacial en los territorios de todas las actividades o iniciativas que sean consideradas relevantes, como por ejemplo: postulación de proyectos al fondo F.N.D.R., localización de las mesas temáticas, ubicación de proyectos bicentenario, zonas de inversión, de protección, de desarrollo, evaluaciones territoriales (programas APR, evaluaciones de emergencia, calidad de educación, déficit de atención primaria, etc.).

La aplicación permitiría principalmente tener una visión sinóptica de los territorios y zonas de influencia, entregar una apreciación de cómo evoluciona el accionar del Modelo sobre ellos y además, realizar consultas y cruzamiento de información que se encuentra almacenada en la base de datos. En este contexto la aplicación debería ser capaz de:

- a) Desplegar una interfaz gráfica donde se aprecien en forma clara y simple los datos geográficos almacenados en la base de datos.
- b) Contar con herramientas para el ajuste de la visualización, carga de datos geográficos y consultas a las capas de información.
- c) Poseer capacidades para entregar reportes basados en tablas, cuadros y gráficos de los datos geográficos y de otra naturaleza, que permitan apreciar la existencia de tendencias o evoluciones vinculadas al desempeño de la aplicación del Modelo de Gestión sobre los territorios.
- d) Contar con una sección de descargas donde los usuarios puedan acceder a bajar información geográfica y de otro carácter que sea considerada relevante al interior del territorio de planificación (informes de planificación participativa, ecológica, resultados de evaluaciones y declaraciones de impacto ambiental sobre proyectos que afecten su territorio, entre otros).

- e) Posibilitar la generación de Metadatos para la información geográfica y espacial que se forme en el SIG del Modelo de Gestión Territorial y que sea compatible con la estructura y estándares promulgados por el SNIT.

Con respecto a la operación de este sistema, se consideraría adecuado que la División de Desarrollo Regional del GORE se hiciera cargo de su funcionamiento, alimentación y actualización de la base de datos, así como de proporcionar los productos cuando éstos sean requeridos por actores participantes al interior de los territorios.

En este ámbito, el o los profesionales designados deberían poseer o desarrollar competencias como: manejar y utilizar sistemas de coordenadas geográficas y planas, utilizar y aprovechar receptores satelitales y navegadores en el contexto del Sistema de Posicionamiento Global (GPS), emplear y conocer aspectos de la edición de datos vectoriales y usos de bases de datos del tipo relacional, conocer y explotar el uso de filtros y consultas a grandes bases de datos para proporcionar respuestas a requerimientos presentados por los actores de la gestión territorial.

3.5. Elementos Transversales de Apoyo a la Gestión

Se refiere a los elementos de apoyo a la gestión territorial que contribuyen a facilitar, agilizar y reforzar los procesos y procedimientos involucrados.

- Se debería disponer de capital humano estable en las UGTs y/o municipios, encargados de articular la elaboración e implementación de las iniciativas definidas en los planes de desarrollo territorial.
- Se deberían generar las instancias y herramientas que posibiliten la adecuada capacitación de los actores participantes de la gestión territorial en las temáticas referidas a la misma.
- Se debería establecer una red de comunicación efectiva entre municipios y servicios públicos que permita una visión integral del territorio, su planificación y desarrollo.
- Se debería, generar un mecanismo de información y comunicación de lo que se realiza en el marco de la gestión territorial, que incluya los concursos de proyectos e iniciativas territoriales. El modelo debería disponer de una estrategia comunicacional que contemple entre otros, el diseño de un portal web con información referente al modelo y con

aplicaciones digitales sustentadas en un Sistema de Información Geográfica. Esto permitiría mantener informados a los ciudadanos-ciudadanas y además disponer de una herramienta eficaz para el seguimiento y monitoreo del PDT.

- La ejecución de proyectos e iniciativas territoriales deberían generar información geográfica compatible con el Sistema Nacional de Información Territorial (SNIT). Además, toda la información geográfica de las instituciones debería incorporar la referencia de los territorios de planificación de modo de poder hacer todo tipo de cruces de información.
- El contenido y alcances de los resultados de los proyectos e iniciativas territoriales deberían comunicarse y difundirse por mecanismos y herramientas de acceso público.
- Sería recomendable considerar algunos incentivos para la participación de los actores en la gestión. En el caso de los servicios públicos desconcentrados, sería importante alinear los Sistemas de Gestión Territorial de sus respectivos Programas de Mejoramiento de Gestión al Modelo que aquí se propone (PMG/GT). Esto significa fijar los territorios de planificación como unidad territorial común para los sistemas PMG/GT, de modo que los productos estratégicos y actividades de cada institución vayan en armonía con el modelo. De esta forma, se podría hacer que los incentivos salariales del PMG/GT de cada servicio estén condicionados a la contribución del servicio público a la implementación del Modelo aquí planteado. Algo parecido podría hacerse con los Convenios de Desempeño Colectivo. Por otra parte, sería fundamental que la evaluación de iniciativas por parte del Sistema Nacional de Inversiones considere como criterio de evaluación la pertinencia de un determinado proyecto al cumplimiento de los objetivos de cada PDT. En otras palabras, se trataría de promover iniciativas que vayan en línea con los PDT. Esto sería un importante estímulo para los municipios a sumarse al Modelo, dado que tendrían mejores posibilidades de obtener buenos resultados al postular al FNDR. En el caso de las instituciones privadas y sus representantes, es difícil tener un estímulo pecuniario. El incentivo mayor se dará en la medida que sus ideas tengan asidero en el proceso y que los proyectos que se ejecuten sean de real impacto para ellos y sus asociados.

4. Agenda de Recomendaciones

El Gobierno Regional (GORE) de la Región del Bio Bio implementó un Modelo de Gestión para el Desarrollo Territorial, como una estrategia para disminuir las brechas existentes entre distintas zonas de la región. La instalación del sistema de áreas de desarrollo diferenciadas, demandó el concurso y trabajo mancomunado de todos los sectores activos (político, público, privado y sociedad civil) para “confeccionar a medida” las estrategias de desarrollo para resolver sus carencias y necesidades. Así mismo, el Modelo de Gestión Territorial del Bio Bio, inició la

transformación de la cultura tradicional, sectorial y centralizada de distribuir los recursos públicos, en una nueva forma: dinámica, eficiente, descentralizada y con lógica territorial. Con esta nueva forma de abordar la gestión, se busca que la distribución de los recursos públicos se focalice de acuerdo a las estrategias de desarrollo territoriales, y la voluntad y participación de los actores locales involucrados.

Basado en la experiencia de la Región del Bio Bio en cuanto al desarrollo y funcionamiento de su Modelo de Gestión Territorial, el Departamento de Planes y Programas del GORE realiza una serie de recomendaciones para el proceso de formulación e implementación del Modelo de Gestión Territorial en la Región del Maule. Dichas recomendaciones se detallan a continuación.

4.1. Para Mejorar y Potenciar la Gestión del Territorio

- *La delimitación territorial:* En la Estrategia Regional de Desarrollo 2000-2006 del Bio Bio, se definieron los límites territoriales de acuerdo a parámetros de orden institucional, físicos y económicos. Sin embargo, la construcción y gestión territorial estuvo determinada por los actores territoriales que han colaborado con el modelo de gestión, es decir, asociación de municipios que ya estaban constituidas o en formación y/o actores privados. Al final, los límites físicos para la gestión territorial fueron determinados por esos actores. Por tanto, reconocer desde los inicios los actores existentes que viven y ejercen control se hace fundamental para definir los límites territoriales y luego aplicar políticas públicas.
- *El seguimiento y control:* La descentralización paradójicamente requiere un poder central fuerte (no debe entenderse como autoritarismo, sino que con las políticas y voluntades políticas claras en avanzar en la dirección de la descentralización). Todo proceso de planificación, una vez desarrollado, requiere que se instalen las capacidades necesarias para el gerenciamiento de ella. La tendencia natural muchas veces es a diseñar mucha planificación, pero se debe pasar crecientemente a los niveles de control, seguimiento y evaluación de dichos procesos.
- *Sustento jurídico:* En el caso de las asociaciones de municipios y la experiencia de la Región del Bio Bio, su institucionalidad es precaria. Después de años de gestión sin sustento jurídico, la implementación de una figura formal que las ampare, se hace urgente. Eso evitaría la sobrecarga sobre el municipio del alcalde-alcaldesa presidente(a) de turno, pero fundamentalmente posibilitaría a la asociación asumir la gestión administrativa y técnica de programas y proyectos territoriales.
- *Promoción de mesas territoriales:* Es necesario, junto con el punto anterior, abordar una decidida promoción de mesas territoriales, puesto que los mecanismos de arreglos no necesariamente pasan por un estatuto o un sustento jurídico, sino más bien están basadas

en los lazos de confianzas y reciprocidades existentes. Sin embargo, la regulación en los procedimientos de tomas de decisiones se va haciendo necesaria en la medida que las mesas de trabajo van adquiriendo poder de decisión o van existiendo conflictos de intereses. Es importante mantener este orden, ya que forzar la institucionalidad cuando no tiene un efecto inmediato pone en riesgo el avance asociativo logrado.

- *Proyecto político territorial:* Un proyecto político territorial es el principal instrumento de coordinación de los actores involucrados en el desarrollo. Es decir, los actores políticos, autoridades, alcaldes-alcaldesas e intendente-intendentas, deben promover una apuesta compartida, una guía que contiene y expresa una vocación que se encarna en los valores territoriales. Para la gestión es fundamental el discurso, exteriorizar esta visión en actos, inauguraciones y en las competencias técnicas, incorporando a los equipos profesionales y departamentos en esta propuesta política.
- *Estructura institucional:* En relación a la estructura institucional, la conformación de UGTs (Unidades de Gestión Territorial) constituyen las instancias claves de gestión territorial ya que es ahí donde se articula la coordinación institucional y se gestiona técnicamente el proyecto político territorial. Contar con una autoridad política que promueva la gestión territorial se hace fundamental para implementar este modelo de desarrollo, ya que hay una tendencia de la institucionalidad a la no-innovación. Los privados por su parte buscan un aval institucional que entregue el suficiente peso al cambio de gestión, de esta forma reconocen el rol de dicha autoridad en esta función de garantía.
- *Reconocimiento de actores:* Es importante reconocer que los actores que están involucrados en la gestión territorial no son todos los actores activos existentes, encontrándose una gran cantidad de ausentes que deberían ir incorporándose al trabajo, tanto del sector privado como de la sociedad civil.
- *La educación como motor de desarrollo y competitividad de un territorio:* Se trata de conectar a la educación con las vocaciones y visiones de desarrollo de un territorio, incorporando en los programas educacionales las materias propias de hacia dónde va un territorio. Aquí es importante entonces, abordar como política de estado y del territorio, la cobertura y calidad educacional.

4.2. Para Mejorar la Capacidad de Seguimiento y Evaluación del Desarrollo Territorial. El Control de Gestión

- *Consolidación de las mesas territoriales como instancia de decisión y control:* Las mesas territoriales, como instancias de coordinación público-privado, deben fortalecerse aumentando el poder de decisión sobre las cooperaciones técnicas y las diferentes

inversiones que tienen que ver con ellas mismas. Además, deben propender a ser un espacio de seguimiento y control de los acuerdos tomados.

- *Construcción de indicadores para los arreglos entre actores territoriales:* Los acuerdos territoriales entre los diferentes actores deben contar con indicadores de gestión y metas de trabajo a corto, mediano y largo plazo. Entonces es necesario diseñar la realización de encuentros semestrales o anuales con el fin de elaborar conjuntamente los desafíos futuros del sector en el corto y largo plazo y revisar los avances en los indicadores.

4.3. Para la Formulación de Proyectos de Desarrollo Territorial

- *Consensos territoriales progresivos:* Promover la adopción de consensos en aspectos de baja conflictividad de intereses y luego, progresivamente, conformar redes y alianzas de mayor complejidad. La implementación de consensos va a ir institucionalizando y fortaleciendo la confianza mutua entre los actores permitiendo la adopción de mayores desafíos.
- *Pequeños logros reconocidos:* Buscar en la gestión logros reconocibles que aunque sean pequeños, los actores territoriales interesados los reconozcan como un camino hacia el objetivo final acordado.
- *Hitos territoriales reconocibles:* Buscar eventos (firmas protocolares) que se reconozcan como un término de un conjunto de pequeños logros, los cuales sumados permiten cambiar de etapa de planificación para la alianza.
- *Promover la confianza y la reciprocidad territorial:* La gestión territorial requiere desarrollar la confianza entre los actores territoriales. Para esto es importante desarrollar técnicas que promuevan relaciones de reciprocidad entre los actores territoriales, como capacitaciones en conformación de equipos de trabajo y resolución de conflicto.
- *Buscar actores territoriales validados:* Al momento de buscar los actores territoriales, es importante conocer en ellos el grado de representatividad de su sector. No conocer cuán representativos son de su grupo de referencia puede provocar algunas distorsiones al considerarlos como válidos de su sector.
- *Reconocer que un proyecto territorial es un proyecto político:* Para implementar un proyecto territorial es importante reconocer desde un inicio que la propuesta de desarrollo es también de carácter político y no solamente técnico. Es por eso que se hace

recomendable tener la figura de una autoridad política, quien toma este tema como elemento central de su gestión y articula al sector público y privado en torno a esta propuesta.

- *Definición de los territorios:* Al momento de definir los territorios es importante considerar las variables físicas, ecológicas y de accesibilidad, sin embargo, el principal elemento sobre la delimitación territorial la conforman el espectro de acción y control de los actores territoriales. Identificar a estos actores y los límites geográficos de su acción, es crucial al momento de definir los territorios y plantear políticas de desarrollo para el territorio.
- *Procesos dinámicos de construcción territorial:* A pesar que metodológicamente se deben incluir indicadores claros que van hacia un objetivo final acordado, es importante reconocer el dinamismo de la intervención respecto a los límites posibles y lo que se logra prever desde los inicios. Es decir, modelos de gestión territorial deben tener contemplados la flexibilidad de construcción de acuerdos que en un inicio eran insospechados y planteamientos posibles que en un inicio de la intervención no lo eran.

III. Sistematización de Talleres Participativos

El objetivo principal de los talleres participativos “Modelo de Gestión Territorial” fue evaluar técnicamente los modelos de gestión territorial existentes a la fecha, los que sirvieron de base para elaborar la propuesta de Modelo de Gestión Territorial para la Región del Maule.

Se llevaron a cabo 4 talleres secuenciales, en donde se abordaron e integraron temáticas teóricas y empíricas que permitieron establecer un marco referencial para evaluar las alternativas de modelos de gestión territorial identificadas, efectuar una propuesta y validar el modelo de gestión territorial más adecuado para la Región.

Los contenidos de los talleres participativos realizados fueron:

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

Se realizó una recopilación de información relevante referida a documentos y diagnósticos ya existentes y los nuevos elementos elaborados en el proceso de actualización de la Estrategia Regional de Desarrollo (ERD) que permitió a los decisores políticos territoriales y regionales validar un modelo de gestión territorial y de territorios de planificación. Lo anterior comprendió informes y estudios técnicos existentes, junto con información geográfica de apoyo para la realización de los distintos talleres. De esta forma, el análisis y evaluación de la gestión territorial incorporó una visión espacial de la situación regional, principalmente para definir y delimitar los territorios de planificación.

1. Ejecución del Primer Taller

El primer taller participativo se realizó el día 26 de junio de 2008 en el Salón Emma Jauch de la Casa Central de la Universidad de Talca, donde asistieron 46 participantes del sector público y privado (ver anexo1).

El objetivo de este taller fue evaluar tres Modelos de Gestión Territorial que ya operan en la Región, identificando a partir de ellos elementos útiles que sirvieron para el diseño e implementación del nuevo modelo.

Durante el primer taller, el moderador PhD. Francisco Obrequé, revisó y analizó el marco referencial de gestión territorial regional, de manera de generar una lluvia de ideas para construir un mind map con la pregunta: ¿Para qué nos debería servir la Gestión Territorial con Territorios de Planificación?

Posteriormente, identificados los modelos de gestión territorial presentes en la región, se procedió a analizar, discutir y evaluar cada uno de ellos, de acuerdo a los tres elementos básicos que definen un modelo: aspectos conceptuales (objetivos y principios), aspectos organizacionales (estructuras, actores/participantes, tareas y roles) y procesos, y procedimientos (instrumentos administrativos y técnicas de gestión). Los Modelos analizados y evaluados fueron: Programa de Mejoramiento de la Gestión / Sistema de Gestión Territorial Integrada (PMG/GTI), Programa de Infraestructura Rural para el Desarrollo Territorial (PIRDT), y Programa Chile Emprende.

Previo al taller, se preparó para cada modelo tres pósters (dimensiones 100 x 80 cm) con un listado de las ideas más importantes referentes a los aspectos conceptuales, otro con aspectos organizacionales, y otro con procesos y procedimientos.

Para la evaluación de los modelos por parte de los participantes del taller, se reordenaron los póster, dejando juntos los que contienen los elementos conceptuales, organizacionales y procesos/procedimientos de cada modelo. De esta forma, cada participante recibió 30 círculos adhesivos y los repartió en las frases de cada póster. Adherir un círculo junto a una frase, significó que ese elemento es útil para el nuevo Modelo de Gestión Territorial (ver Figura 5). Posteriormente, se discutieron las razones que justificaron los más votados (ver anexo 2).



Figura 5 – Análisis y evaluación de los modelos.

En base a los resultados obtenidos, se procedió a desarrollar una propuesta de modelo de gestión territorial que consideró los aspectos más relevantes de los modelos identificados y analizados. En este aspecto, las conclusiones obtenidas en el primer taller referente a lo que el Modelo debería contemplar, fueron:

- Equidad - Focalización de la pobreza sin exclusión, combinado con el desarrollo productivo más integral.
- Cooperación público privado.
- Más participación en toma de decisiones.
- Se requieren distintos niveles de decisión política.
- Aprovechar condiciones para generar mayores oportunidades.
- Promover inversiones.
- Gestión que influya en instrumentos de planificación (financiamiento, focalización, evaluación).
- Fortalecer las Unidades de Gestión Territorial (UGT).
- Capacitación, evaluación y seguimiento.

2. Ejecución del Segundo y Tercer Taller

El segundo taller se llevó a cabo el día 9 de Julio en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Talca, sede los Niches - Curicó y convocó a los representantes del sector público y privado de Maule Norte (ver anexo 1).

Por otra parte, el tercer taller se desarrolló el día 10 de Julio en el Edificio de la Gobernación de Linares, donde se reunieron los actores políticos, públicos y privados de Maule Sur (ver anexo 1).

Los talleres 2 y 3 tuvieron como objetivos (a) Presentar y analizar la propuesta de modelo de gestión desarrollada en la fase previa en base a los resultados obtenidos del análisis y evaluación de los distintos modelos de gestión; (b) Definir y delimitar posibles Unidades de Gestión Territorial de la Región del Maule.

En la primera etapa de estos talleres, el moderador Ms. Yony Ormazábal Rojas, Académico del Centro de Geomática de la Universidad de Talca, presentó la propuesta de modelo de gestión desarrollada en base a los resultados obtenidos durante el primer taller. Posteriormente, en conjunto con los participantes se procedió a analizar y discutir dicha propuesta con la finalidad de

recoger opiniones y observaciones de los distintos actores tendientes a mejorar el Modelo (ver Figura 6).



Figura 6 – Presentación de la propuesta.

En segunda fase de los talleres 2 y 3, se definieron y delimitaron las unidades territoriales de gestión. Para ello, los asistentes de cada taller (Maule Norte y Maule Sur) se agruparon formando tres grupos de trabajo. Cada grupo disponía de un mapa de la Región del Maule sobre el cual delimitaron los territorios que contemplaría el nuevo modelo de gestión territorial (ver anexo 3). Luego, un representante de cada grupo expuso sus resultados y razones de su delimitación a los demás asistentes del taller (ver Figura 7).



Figura 7 – Delimitación de territorios de planificación.

De acuerdo a las razones expuestas por cada grupo, la definición y delimitación de los territorios de planificación obedeció a los siguientes criterios:

- División político-administrativo.
- Vocación y desarrollo productivo.
- Conectividad vial.

- Distribución geográfica.
- Características culturales, demográficas y sociales.

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

Las conclusiones obtenidas de los talleres 2 y 3 fueron:

- Buscar y favorecer asociatividad.
- Desarrollo acorde a cada territorio.
- Incorporar al sector privado (sanitarias, eléctricas, residuos).
- Generar capital humano para la gestión.
- Acceso a medios e infraestructura de comunicación.
- Comunicación real en planificación entre actores.
- Recoger experiencias exitosas (EXPIDER).
- No interferir el funcionamiento de otros modelos existentes.

3. Ejecución del Cuarto Taller

El cuarto taller participativo se realizó el día 17 de Julio en el Salón Emma Jauch de la Casa Central de la Universidad de Talca, donde concurrieron 32 participantes del sector público y privado (ver anexo1).

El objetivo de este último taller fue validar la propuesta de Modelo de Gestión Territorial con actores políticos y técnicos de la Región.

La primera parte del taller estuvo a cargo del Sr. Rubén Sandoval, Jefe Depto. Planes y Programas del Gobierno Regional del Bio Bio, quien expuso acerca de la experiencia llevada a cabo en esta Región en lo referido a Gestión Territorial (Figura 8). Los contenidos de su presentación contemplan principalmente los antecedentes regionales de la Región del Bio Bio, el Modelo de

Gestión Territorial, la Planificación Territorial, el Programa de Desarrollo Territorial, Agenda de Recomendaciones, la Estrategia Regional de Desarrollo al 2015 del Bio Bio y la Macroregión Sur.

En la segunda fase de este taller, el moderador Ms. Yony Ormazábal presentó la propuesta de Modelo de Gestión Territorial obtenida, con las modificaciones realizadas en base a los resultados de los talleres previamente realizados. Los asistentes a este último taller tuvieron la labor de validar la propuesta de modelo de gestión presentada, ajustando alcances e indicaciones de aplicabilidad.



Figura 8 – Presentación del Modelo de Gestión Territorial del Bio Bio.

4. Integrantes del Equipo Talleres Modelo de Gestión Territorial

CENTRO DE GEOMÁTICA:

- Carlos Mena Frau, Cartógrafo, Dr. en Cartografía, SIG y Teledetección Espacial.
- Yony Ormazábal Rojas, Ing. Forestal, Ms. Geo-Information Management.
- Yohana Morales Hernández, Ing. Forestal, Ms. en Gestión Ambiental Territorial.
- John Gajardo Valenzuela, Ing. Forestal, Ms. en SIG y Tratamiento Digital de Imágenes.

IV. Bibliografía

Boiser. 2002. Sociedad del conocimiento, conocimiento social y gestión territorial. En: MIDEPLAN 2002: Nuevos desafíos de la planificación regional (pág. 21-52).

GORE Bio Bio. 2007. Sistematización de la experiencia piloto de discusión presupuestaria territorial con participación ciudadana.

GORE Bio Bio. 2005. Sistematización y evaluación del Modelo de Gestión Territorial de la Región del Bio Bio.

GORE Maule (a). 2007. Gobierno Regional del Maule. Informe: Programa de Mejoramiento de la Gestión / Gestión Territorial Integrada.

GORE Maule (b). 2007. Gobierno Regional del Maule. Informe: Programa de Infraestructura Rural de Desarrollo Territorial (PIRDT).

GORE Araucanía y GTZ. 2006. Gobierno Regional de la Araucanía. Estrategia de gestión territorial de la Araucanía.

Mender, E. 2001. ¿Qué es el Desarrollo Regional? Bolsa de Noticias.
<http://www.grupoese.com.ni/2001/bn/07/12/op2mn0712.htm>

MINAGRI, 2006. Estrategia de desarrollo económico territorial del ministerio de agricultura, Informe de Avance.

Mideplan (a). 2005. Ministerio de Planificación. Metodologías de Planificación Territorial: Zonificación para la planificación territorial.

Mideplan (b). 2005. Ministerio de Planificación. Metodologías de Planificación Territorial: Identificación de territorios para la planificación y gestión del desarrollo.

Ministerio del Interior, 2004. Guía metodológica: Sistema de Gestión Territorial Integrada.

Morales, M. y Drewski, L. 2007. Marco de referencia para la propuesta de cooperación de GTZ a la división de desarrollo regional de subiere, Programa región activa.

Monjes, P. y Ferrer, M. 2007. Gobierno, Región, Gestión y Territorio: El Caso de la Región del Bio Bio. Revista Enfoques, N°7.

Serviu. 2007. Servicio de Vivienda y Urbanismo. Informe de Gestión Territorial: Etapa IV.

V. Anexos

Anexo 1: Asistentes Talleres Participativos

Tabla 1 - Asistentes Primer Taller.

Nº	Nombre	Institución
1	José Ramón Letelier	SERCPLAN
2	Ildefonso Reyes	SAG
3	Segundo Aravena	Unión Comunal Vecinal Cauquenes
4	Claudia Berríos	Dirección Obras Villa Alegre
5	María Vásquez	SEREMI Transporte
6	Marta Alvear	INIA
7	Juan Fuente	INIA
8	Alejandro Pino	SERVIU
9	Marcelo Hernández	UTALCA
10	José Ramírez	GORE
11	Hugo De La Fuente	Cámara de Turismo
12	Jaime Cortés	SEREMI Gobierno
13	Luis Álvarez	SERPLAN Colbún
14	Patricio Peñailillo	GORE
15	Jorge Gándara	SEREMI Agricultura
16	Sofía Améstica	SERVIU
17	Iván Urzúa	PROIDEA - UTALCA
18	Hermindo Quezada	Unión Comunal Vecinal Linares
19	Mauricio Caro	GORE
20	Elena Fuica	GORE
21	Johan Marholz	MOP
22	Patricio Rojas	GORE
23	Verónica Baeza	MINVU
24	José Martínez	MINVU

25	Gumercindo Oróstica	CUT
26	Víctor González	Bienes Nacionales
27	Patricia Gajardo	SEREMI Hacienda
28	Alejandro Contreras	Empresa de Capacitación
29	Aida Rodríguez	GORE Linares
30	Cintia Muñoz	SUBDERE
31	Olaya Martínez	GORE
32	Verónica Rodríguez	GORE
33	Patricio Rojas	GORE
34	Luis Coloma	Municipalidad de Teno
35	Gonzalo Sepúlveda	Dirección Obras Hidráulicas
36	Carlos Moya	Asociación Gremial Apicultores
37	Leonardo Venegas	SEREMI Salud
38	Catherine Núñez	SERNATUR
39	Nelson Rojas	CORFO
40	Carlos Mena	UTALCA
41	John Gajardo	UTALCA
42	Yony Ormazábal	UTALCA
43	Yohana Morales	UTALCA
44	Carlos Ávila	UTALCA
45	José Luis Arévalo	GORE
46	Francisco Obreque	Moderador Taller (FIA)

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2 - Asistentes Segundo Taller (Maule Norte).

Nº	Nombre	Institución
1	Oscar Manuel Rojas	CONAF Curicó
2	Camilo Saldías	INDAP Curicó
3	María José Cerda	Dirección Obras Maule
4	Mariela Peña Moraga	SECPLAN Molina

5	Natalia Cruz	SECPLAN Sagrada Familia
6	Santiago Correa	SECPLAN Molina
7	Luis Andrade	SECPLAN Sagrada Familia
8	Luis Alegría Cancino	DOP Constitución
9	Adriana Arias	DIDECO Empedrado
10	Patricio Ortúzar	SECPLAN Rauco
11	Yohana Morales	UTALCA
12	Yony Ormazábal	Moderador Taller (UTALCA)
13	Carlos Mena Frau	Universidad de Talca
14	Verónica Rodríguez	GORE
15	Magdalena	GORE
16	Mauricio Caro	GORE
17	Mauricio Coloma	Municipalidad de Teno
18	Soledad Galaz	GORE

Fuente: *Elaboración propia.*

Tabla 3 - Asistentes Tercer Taller (Maule Sur).

Nº	Nombre	Institución
1	Herminda Quezada	Unión Comunal Junta de Vecinos Linares
2	Javier Carvallo	DOM Parral
3	Mario Gutiérrez	Municipalidad Villa Alegre
4	Hugo Segovia	GORE Cauquenes
5	Carmen Castro	Municipalidad de Linares
6	Víctor Villalobos	Municipalidad de Colbún
7	Franco Ortega	SECPLAN San Javier
8	Jenaro Bravo	DOM Cauquenes
9	Patricio Pacheco	SECPLAN Cauquenes
10	Julio Padilla	INDAP Cauquenes
11	Patricio Rojas	GORE
12	Verónica Rodríguez	GORE

13	Luis Suazo	Gobernador de Linares
14	María Soledad Bisama	Municipalidad de Linares
15	Yohana Morales	UTALCA
16	Yony Ormazábal	Moderador Taller (UTALCA)
17	Carlos Mena	UTALCA

Fuente: *Elaboración propia.*

Tabla 4 - Asistentes Cuarto Taller.

Nº	Nombre	Institución
1	Paula Rojas	CRATE
2	Daniela Pinto	Municipalidad de Colbún
3	René Morales	SEREMI Educación
4	Pamela Bascuñan	Municipalidad de San Rafael
5	Tito Gutiérrez	UGR SUBDERE Bio bio
6	Patricio Megias	INIA Raihuen
7	Elena Sanhueza	SEREMI Justicia
8	Iván Vergara	CORFO
9	Mónica Rivera	CONAMA
10	Eduardo Gallardo	Municipalidad de Chanco
11	Jorge Navarrete	Centro Estudios Regionales UTALCA
12	José Ramón Letelier	SERPLAN
13	Hugo Segovia	GORE Cauquenes
14	Sandra Gaona	GORE
15	Rubén Sandoval	Expositor (GORE Bio bio)
16	Jorge Muñoz Rojas	Vialidad
17	Johan Marholz	MOP
18	Francisca Vásquez	SEREMI Transporte
19	José Luis Santander	Constructora Marcelo Rivano
20	Ximena Gutiérrez	Municipalidad de Parral
21	Pablo Opazo	SEREMI Gobierno

22	Patricio Pacheco	SECPLAN Cauquenes
23	Jenaro Bravo	DOM Cauquenes
24	Carlos Cerda	SERCOTEC
25	Carlos Mena Frau	UTALCA
26	Yony Ormazábal	Expositor (UTALCA)
27	John Gajardo	UTALCA
28	Yohana Morales	UTALCA
29	Aida Rodríguez	GORE Linares
30	Verónica Rodríguez	GORE
31	Víctor González	Bienes Nacionales
32	Heddy Verdugo	DOH
33	Patricio Rojas	GORE

Fuente: *Elaboración propia.*

Anexo 2: Evaluación y Ponderación de los Modelos Existentes

Aspectos Conceptuales

Nº total de votos = 223

Tabla 1 - Programa de Infraestructura Rural para el Desarrollo Territorial.

Idea Fuerza	Nº	%
Apoyar a comunidades rurales pobres a potenciar su desarrollo productivo y social sostenible	25	11,2
Mejorar el acceso a servicios de infraestructura en comunidades con potencial productivo	7	3,1
Potenciar la participación de los actores locales en la identificación de la demanda y en las decisiones	26	11,7
Mejorar la articulación de la inversión en infraestructura rural con los emprendimientos	8	3,6
Integrar en el territorio tanto inversiones de carácter productivo como inversiones básicas de entorno	2	0,9
Promover la eficiencia en planificación, suministro y gestión de los servicios de infraestructura	9	4,0
Territorio como espacio delimitado por las redes de actores	0	0

Fuente: Elaboración propia en base a talleres participativos.

Tabla 2 - Gestión Territorial Integrada.

Idea Fuerza	Nº	%
Construir un diagnóstico y visión estratégica compartida del desarrollo de cada territorio	17	7,6
Evitar la dispersión de acciones, armonizar-articular programas y presupuestos de instituciones públicas	14	6,3
Integrar las áreas social, de fomento productivo, infraestructura, ciencia-tecnología y cultura	14	6,3
Identificar ejes para la formulación de acciones de inversión e intervenciones sociales-productivas	2	0,9
Identificar-caracterizar grupos de interés que permitan orientar intervenciones sociales-productivas	0	0

Aportar a la elaboración de planes de inversión en el territorio	13	5,8
Territorios como unidades homogéneas en demografía, actividades productivas y aspectos sociales	3	1,3
Territorios coincidentes con la división político-administrativa	0	0
Óptica integral	11	4,9
Cubre todo el territorio	6	2,7

Fuente: Elaboración propia en base a talleres participativos.

Tabla 3 - Maule Emprende.

Idea Fuerza	Nº	%
Dinamizar el territorio y promover un desarrollo económico cultural	11	4,9
Identificar, capturar y desarrollar oportunidades de negocios	8	3,6
Desarrollar la identidad territorial	7	3,1
Promover el capital social y la movilización de la comunidad	1	0,4
Promover el desarrollo de la competitividad empresarial y laboral	12	5,4
Aportar al acondicionamiento del territorio para la competitividad	0	0
Concertación y cooperación público-privada	15	6,7
El territorio como una unidad subregional que excede claramente al concepto de "localidad"	1	0,4
El territorio definido por los propios actores quienes lo nominan, determinan, modifican	11	4,9

Fuente: Elaboración propia en base a talleres participativos.

Aspectos Organizacionales

Nº total de votos = 223

Tabla 4 - Programa de Infraestructura Rural para el Desarrollo Territorial.

Idea Fuerza	Nº	%
Unidad regional de coordinación situada en el Gobierno Regional (define territorios y AFIs, promueve-difunde el programa, gestiona la implementación del Plan)	3	1,3
Mesas territoriales con participación de servicios públicos	30	13,5
Apoyo de empresas consultoras en la formulación de los Planes Marco de Desarrollo Territorial	0	0
Aprobación de cada Plan por parte del Consejo Regional	4	1,8
Financiamiento del componente de infraestructura a través del FNDR	15	6,7
Financiamiento de la cartera de proyectos productivos a través de los servicios de fomento	18	8,1
Diferentes convenios con servicios públicos para la formulación de proyectos	17	7,6
Línea de financiamiento propio	26	11,7

Fuente: Elaboración propia en base a talleres participativos.

Tabla 5 - Gestión Territorial Integrada.

Idea Fuerza	Nº	%
Directorio Regional GTI integrado por Intendente-Intendenta, 6 representantes del CORE, los Gobernadores-Gobernadoras, Seremis, Capítulo Regional de Municipalidades, Directores de Servicios Públicos (orientación general del Programa)	11	4,9
Secretaría Ejecutiva integrada por Fosis, Sercotec, INDAP, Sernatur, Serplac, UCR, Hacienda y el GORE	0	0
Directorio provincial presidido por el Gobernador o Gobernadora (orientación de Planes Territoriales)	1	0,4
Unidad de Gestión Territorial en cada territorio (profesionales del GORE, Servicios, Municipios)	5	2,2
UGT elabora, hace seguimiento y evalúa los Planes Territoriales anuales	2	0,9
UGT coordina los alcaldes-alcaldesas y equipos técnicos territoriales y locales para implementar el Plan Territorial	4	1,8

UGT concuerda con los directores de los servicios públicos las inversiones y gestiones en el territorio	0	0
UGT arma redes y mesas de trabajo con el sector privado a fin de vincularlos a la realización del Plan Territorial	11	4,9

Fuente: Elaboración propia en base a talleres participativos.

Tabla 6 - Maule Emprende.

Idea Fuerza	Nº	%
Consejo público-privado de Desarrollo Territorial como instancia de decisión a nivel del territorio	20	9,0
Gerente contratado por el programa para implementar los acuerdos del Consejo (Plan)	10	4,5
Participación de 8 Ministerios a través de: SERCOTEC, CORFO, FOSIS, SENCE, INDAP, CONAF, SERNATUR	1	0,4
Cooperación de Gobierno Regional, Gobernaciones, Municipios, Servicios Públicos sectoriales	7	3,1
Cooperación de entidades privadas con o sin fines de lucro (gremios, asociaciones, organizaciones)	15	6,7
Cooperación público-privada en el financiamiento de las iniciativas derivadas del Plan Territorial	23	10,3

Fuente: Elaboración propia en base a talleres participativos.

Procesos y Procedimientos

Nº total de votos = 223

Tabla 7 - Programa de Infraestructura Rural para el Desarrollo Territorial.

Idea Fuerza	Nº	%
Proceso general en dos etapas: formulación del Plan Marco de Desarrollo Territorial e implementación	4	1,8
La formulación incluye la selección de oportunidades de negocios, diagnóstico del capital social, generación de una visión común de desarrollo	15	6,7
Se identifican instrumentos y proyectos que facilitan el aprovechamiento de las oportunidades	24	10,8
El PMDT comprende (1) línea base, (2) visión estratégica de desarrollo territorial, (3) cartera de proyectos de infraestructura rural, (4) pacto territorial-protocolo de compromiso	20	9,0
Se incluye también una cartera de proyectos de fomento productivo, los que se formulan posteriormente	8	3,6
Uso de diagnósticos de otras instituciones (opor ejemplo, Conaf)	1	0,4

Fuente: Elaboración propia en base a talleres participativos.

Tabla 8 - Gestión Territorial Integrada.

Idea Fuerza	Nº	%
El Plan de Desarrollo Territorial como instrumento a partir de la definición, vocación, capacidades y potencialidades de cada territorio	23	10,3
El PDT incluye aspectos económicos y ambientales y enfatiza los aspectos distintivos de los territorios	15	6,7
El PDT contiene Plan de Acción y de Inversiones, debe orientar la implementación de convenios de programación de presupuestos plurianuales	8	3,6
Monitoreo y evaluación de cada Plan en función de los instrumentos de planificación construidos y la línea base definida para cada territorio	13	5,8
Se elaboran proyectos para financiamiento FNDR, así como programas específicos para el territorio	7	3,1
Se identifican y promueven las inversiones privadas planeadas para los territorios	24	10,8

Fuente: Elaboración propia en base a talleres participativos.

Tabla 9 - Maule Emprende.

Idea Fuerza	Nº	%
Proceso general con 4 etapas: (1) preparación, (2) instalación Consejo PP, (3) formulación Plan DET y (4) realización del Plan DET	1	0,4
El Plan DET se basa principalmente en las oportunidades del territorio y el capital territorial	23	10,3
El Plan DET abarca diferentes áreas económicas con proyectos que reduzcan brechas de competitividad	3	1,3
La implementación del Plan DET se basa en Planes operativos anuales, con seguimiento y evaluación	3	1,3
Los planes anuales se deciden en los Acuerdos Ciudadanos de Desarrollo Territorial	25	11,2
La implementación se financia con recursos de las instituciones de fomento participantes	6	2,6
Los instrumentos a ser utilizados son definidos por los contenidos del Plan (acciones definen instrumentos)	0	0

Fuente: Elaboración propia en base a talleres participativos.

Anexo 3: Delimitación de Territorios de Planificación

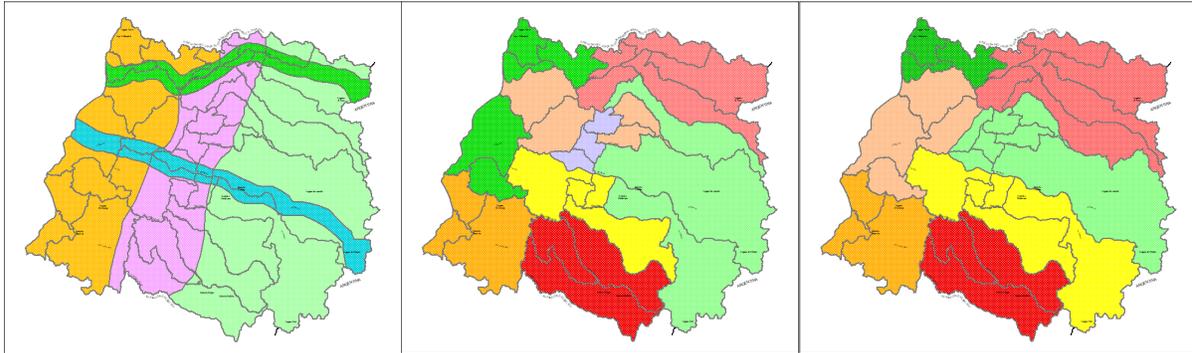


Figura 1 – Territorios de planificación.

Fuente: Segundo taller participativo.

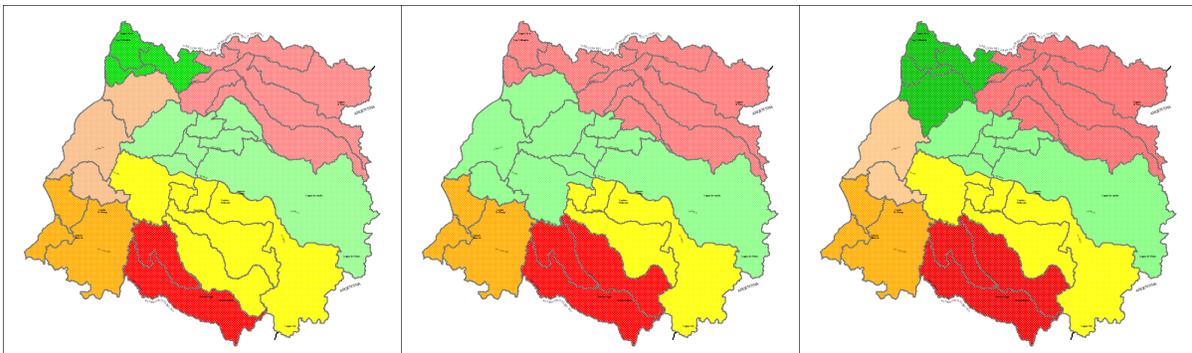


Figura 2 – Territorios de planificación.

Fuente: Tercer taller participativo.