

GUIA METODOLOGICA
DE DESARROLLO ECONOMICO TERRITORIAL

Segunda Parte
Herramientas y Técnicas

Programa de Desarrollo Económico Territorial
Chile Emprende





GOBIERNO DE CHILE
Chile Emprende

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

Carlos Calderón Azócar

Dirección Editorial

Gerardo Zúñiga Navarro y Sandra Herrera Astaburuaga

Recopilación y sistematización de información, y redacción preliminar.

Ricardo Romo Parra

Supervisión general, y corrección de borradores.

Claudia Lanzarotti Melnick

Revisión de contenidos y textos.

Paulina Veloso Henríquez y Ximena Riquelme Lillo

Diseño gráfico.

Carlos Winckler Teuber

Versión multimedia.

Gema Molina Castillo, Paula González Frías y Ximena Riquelme Lillo

Revisión de versión final.

Índice

1	Fuentes de utilidad para el análisis prospectivo del Territorio	3
2	Pauta para la elaboración del Documento de Convocatoria a la Constitución del Consejo Público-Privado de Desarrollo Territorial.....	6
3	El Mapa Parlante como técnica para llevar a cabo una primera aproximación conjunta al territorio	7
4	Facsímiles de Términos de Referencia para la selección de Secretario Técnico o Gerente de un Plan de Desarrollo Territorial.....	9
4.1	Terminos de Referencia: Secretarios Técnicos territoriales	9
4.2	Posibles contenidos para definir Terminos de Referencia para Gerentes de Desarrollo Territorial	12
5	Ejemplos de Acuerdos Inter-Institucionales de Grupos Impulsor es de Planes de Desarrollo Territorial	18
5.1	El caso del Cluster Forestal de la Araucanía	18
5.2	El caso de Santiago Norponiente.....	23
6	Ejemplo de reglamento de funcionamiento de mesas temáticas: “El caso del Territorio de Chiloé”	28
7	Ejemplo de Estatuto de Consejo de Desarrollo Territorial: “El caso del Territorio de Limarí”	35
8	Ejemplo de presentación pública de un Consejo de Desarrollo Territorial: “El caso del Territorio de Punilla”.....	45
9	Ideas y criterios para el lanzamiento del Consejo de Desarrollo Territorial como hito comunicacional distintivo	50

10	Ejemplo de Términos de Referencia para la contratación de estudios para la Detección de Oportunidades Capturables Localmente.....	53
11	Matriz para Sistematización de Diagnóstico de Capital Territorial.....	59
12	Matrices para Sistematización de Resultados de Evaluación de Oportunidades.....	60
13	Matriz de Análisis de Alternativas para la Selección de Oportunidades	64
14	Matrices para Sistematización de información relativa a objetivos y metas del Plan de Desarrollo Económico Territorial.....	67
15	Matrices para Sistematización de información relativa a iniciativas incluidas en el Plan de Desarrollo Territorial y de los compromisos para su realización.....	70
16	Pauta para Sistematización de información relativa a primeras oportunidades identificadas y MIPE potencialmente involucradas para el establecimiento de Compromisos Institucionales Iniciales (durante Fase de Construcción del Plan Territorial)	71
17	Pauta para la Sistematización de Información Relativa al Plan de Desarrollo Económico Territorial	74
18	Pauta para Sistematización de Información y Presentación Resumida de Plan Operativo Anual	80
19	Instrumentos de apoyo a las actividades de Seguimiento y Evaluación	86
20	Fuentes de Información sobre Experiencias de Desarrollo Económico Territorial	88

1 Fuentes de utilidad para el análisis prospectivo del Territorio

Fuentes de Información de utilidad:

- W** INE: Migración, N° hogares, Ingresos totales hogares, PEA por sexo y edad, Proyección de población por sexo y edad, vivienda, entre otras.
- W** SINIM: Superficie comunal, población total-urbana-rural, viviendas con conexión a red de agua potable, viviendas con sistema de alcantarillado o Fosa séptica, accesibilidad comunal a capital regional, presencia de servicios, entre otras.
- W** SUBDERE: Monto total asignado a proyectos de inversión nuevos con fuente de financiamiento FNDR.
- W** PNUD: Información relativa al Índice de Desarrollo Humano (ingresos, educación, entre otras).
- W** MINEDUC: Cobertura de educación básica y media, gasto total en educación por comuna.
- W** CASEN: Ingreso ocupación principal, Ingreso autónomo, Subsidios monetarios, ingreso monetario, saneamiento, ocupados por tamaño de empresa, ocupados por tramos de horas efectivas semanales, promedio de horas trabajadas-ocupadas, población de 15 años o más por actividad, ocupados por asalariados, jefe de hogar según acceso a tecnologías, ocupados por situación contractual, ocupados por tipo de cotización, ocupados por sistema de salud, ocupados por escolaridad, promedio escolaridad ocupados, ocupados por tipo de empleo, ocupados por situación de capacitación, cobertura de Internet.
- W** MINECON: Información sobre inversiones. Entrega información de la inversión extranjera (D.L. 600), con base a datos del Comité de Inversión Extranjera; de los grandes proyectos de inversión privada, con base a datos proporcionados por la Corporación de Bienes de Capital. Además, este Ministerio, a través del INE, aplica una Encuesta Nacional Industrial Anual (ENIA) que registra la inversión regional de empresas con más de 10 trabajadores. También registra la inversión pública con base a datos del INE y MIDEPLAN; así como información de las Asociaciones Gremiales y Cooperativas vigentes por región.

Otras fuentes de información estadística y de apoyo disponibles en Internet ⁽¹⁾

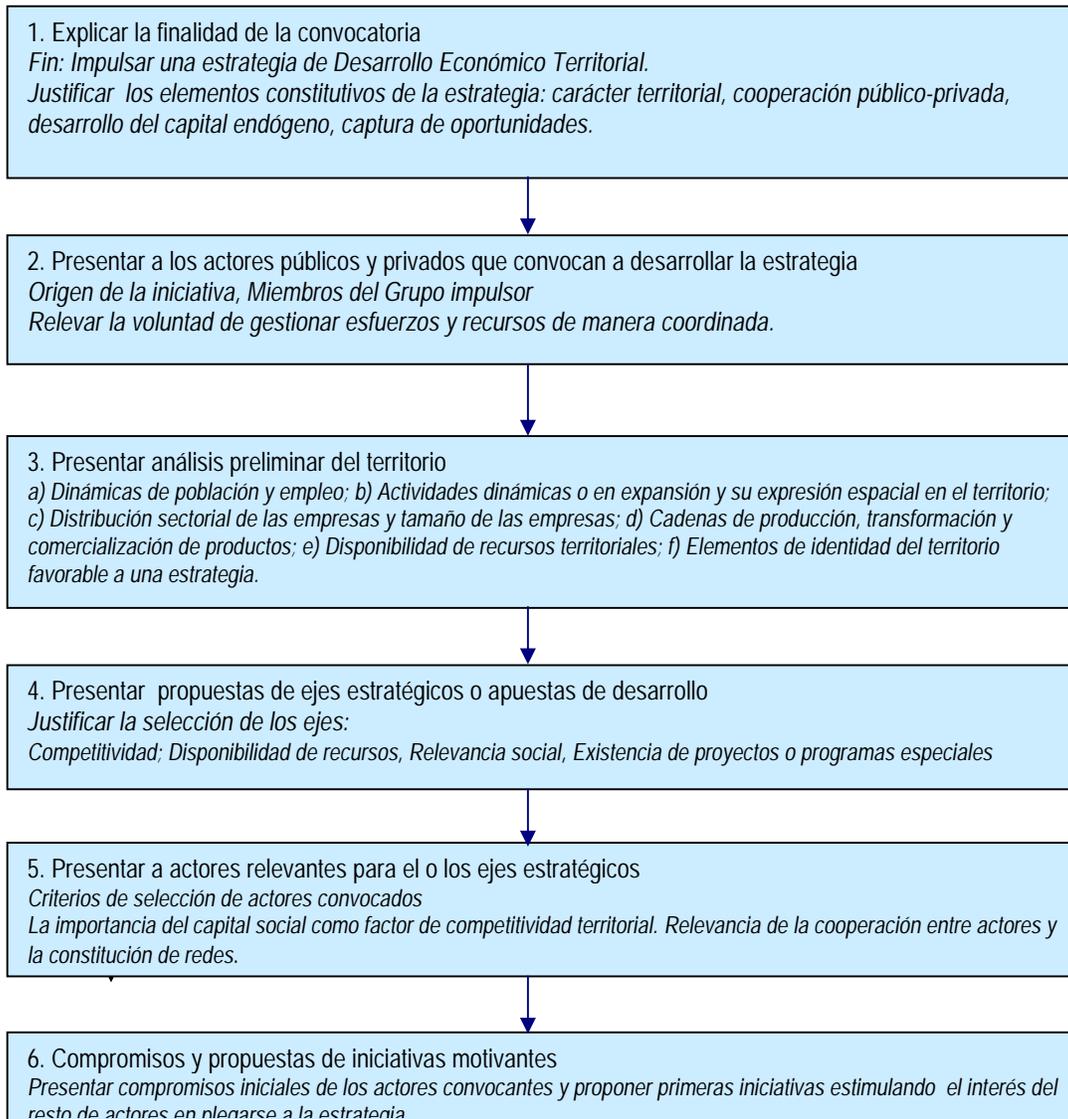
Instituciones	Tipo de Información	Cobertura y características	Página WEB
MIDEPLAN	Población, pobreza, laboral, educación, salud	Cobertura nacional, regional y comunal	www.mideplan.cl
INE	Población, pobreza, laboral, educación, salud	Cobertura nacional, regional y comunal	www.ine.cl
INE	Estadísticas de producción industrial, minera, agrícola, energía, desempleo, precios	Cobertura nacional, regional, en algunos casos comunal. Tienen periodicidad mensual y anual	www.ine.cl
ODEPA	Estadísticas de producción agrícola, exportaciones, importaciones, precios agrícolas. Análisis de mercados sectoriales.	Cobertura nacional, regional. Tienen periodicidad mensual y anual.	www.odepa.cl
BANCO CENTRAL	Estadísticas de producción industrial, minera, agrícola, energía, desempleo, precios.	Estadísticas agregadas de cobertura nacional	www.bcentral.cl
CONAMA	Estadísticas e información ambiental	Nacional, en algunos casos regional y comunal	www.conama.cl
MINISTERIO DEL TRABAJO	Información laboral, leyes y estadísticas	Nacional, en algunos casos regional	www.mintrab.gov.cl
SERNAPESCA	Información legal y estadísticas de captura	Nacional, regional y comunal	www.sernapesca.cl
FOSIS	Información de programas de apoyo a la PYME	Nacional y regional	www.fosis.cl
SERCOTEC	Información de programas de apoyo a la PYME	Nacional y regional	www.sercotec.cl
INDAP	Información de programas	Nacional, en algunos casos	www.indap.cl

¹ Tomado de: Guía para el Desarrollo Económico Local. Conceptos y Herramientas; Proyecto Fomento a la Microempresa FOSIS/GTZ/GFA. Página 110.

	de apoyo, mercados agrícolas	regional y comunal	
FIA	Información de programas de apoyo a la innovación agraria	Nacional y regional	www.fia.cl
PRO-CHILE	Información de mercados de exportación y estadísticas de exportación, negociaciones comerciales y noticias	Internacional y nacional	www.prochile.cl
CORFO	Información de programas de apoyo	Innovación y desarrollo tecnológico, desarrollo productivo regional, empresas asociativas, financiamiento, y apoyo a gestión empresarial.	www.corfo.cl
MINECON	Información de inversiones autorizadas, de asociaciones gremiales y de cooperativas.		www.economia.cl ; www.asociacionesgremiales.cl ; www.coopchile.cl ; www.cinver.cl

2 Pauta para la elaboración del Documento de Convocatoria a la Constitución del Consejo Público-Privado de Desarrollo Territorial

Para presentar el trabajo avanzado por el núcleo impulsor, es recomendable elaborar una presentación resumida que facilite a los actores convocados a constituir la Instancia de Trabajo Público-Privada Territorial comprender la estrategia y estimular su adhesión activa. Esta presentación podrá contar con los siguientes contenidos:



3 El Mapa Parlante como técnica para llevar a cabo una primera aproximación conjunta al territorio

La técnica del mapa parlante se ajusta muy bien a este objetivo, pues permite que los participantes expresen a través del dibujo en un mapa, sus conocimientos sobre los recursos y dinámicas del territorio, así como sobre sus percepciones respecto de su inserción global y de las oportunidades y amenazas que ello conlleva.

Dichas percepciones se pueden ir actualizando o ajustando la información proveniente de fuentes secundarias, así como de informaciones complementarias relativa al entorno y sus posibilidades

El núcleo impulsor podrá aportar un mapa base en que ya se haya incluido información relevante para el trabajo a realizar, mediante el uso, por ejemplo, de algún Sistema de Información Geográfica, de extendida utilización.

Cuando los actores públicos y privados hayan acordado trabajar en torno a más de un área estratégica, convendrá que este ejercicio se lleve a cabo separadamente por cada una de estas áreas, generándose, en consecuencia, tantos mapas como áreas se hayan definido.

La elaboración de mapas puede ser desarrollada en una o varias sesiones de trabajo, obteniéndose como resultado un mapa temático donde se podrá visualizar con facilidad la situación actual del territorio y sus posibilidades, siendo un producto probablemente más útil al objetivo buscado que un extenso documento de diagnóstico.

El promotor, o quien se ocupe de dirigir la realización de este ejercicio, podrá inducir a los actores participantes para que la imagen actual que estos construyan del territorio, exprese sus conocimientos, percepciones e intereses en torno a las diferentes dimensiones del Capital Territorial (Ver 3.3.), y expresen y organicen estos antecedentes en torno a las categorías de un FODA, que, en todo caso, siempre estará referido al área estratégica en que han acordado trabajar: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

La metodología de mapas parlantes también se usa para trabajar la visión que tienen los actores de su territorio, expresando en el mapa base la imagen futura deseada; la que se va construyendo a partir de lo que se es y lo que se tiene, de lo que se aspira a llegar a ser, de las oportunidades y amenazas externas, y del capital colectivo para aprovechar las primeras y manejar las segundas.

Mapas Parlantes

El Mapa Parlante es una técnica propia del diagnóstico y prospectiva participativos que permite, rápidamente y a bajo costo, identificar y emplear el saber local para recursos y dinámicas territoriales de interés.

La representación gráfica del territorio y sus dinámicas en mapas cumple al menos dos objetivos:

Capturar y analizar la visión de los actores locales respecto a lo que es, ha sido y quieren que sea el territorio.

Disponer de una herramienta de caracterización inicial del territorio que permita posteriormente comparar los cambios ocurridos tras un proceso de intervención o desarrollo.

Sus principales características son:

- W** Visualidad. Al operar a través de dibujos sobre un mapa simplificado del territorio ofrece una representación cartográfica que permite visualizar fácilmente los principales recursos, actividades económicas, u otra información de interés.
- W** Carácter Participativo. Facilita la participación en igualdad de condiciones de diversos actores (profesionales, funcionarios, miembros de organizaciones, personas sin escolaridad, etc.), capturando los saberes locales para la construcción de una imagen colectiva del territorio.
- W** Perspectiva Histórica. Al solicitar a los participantes que elaboren un mapa del pasado, del presente y del futuro de los territorios se introduce una perspectiva histórica que permite rescatar la memoria colectiva, analizar las transformaciones ocurridas, reconocer las potencialidades y restricciones del territorio y proyectar una imagen colectiva de lo que esperan que el territorio sea a futuro.
- W** Instrumento de Seguimiento y Evaluación. Al registrar la representación del territorio en distintos momentos de la intervención, los mapas se constituyen en insumos para el seguimiento y evaluación por parte de los actores locales ayudando a visualizar los cambios productos de las acciones de desarrollo.

4 Facsímiles de Términos de Referencia para la selección de Secretario Técnico o Gerente de un Plan de Desarrollo Territorial

4.1 Terminos de Referencia: Secretarios Técnicos territoriales

Aplicable solo para las fases de Construcción y hasta la definición del plan de desarrollo territorial (2) (3)

1. Definición

Responsable de coordinar y gestionar los procesos e iniciativas conducentes a la construcción y realización del Plan de Desarrollo Económico del Territorio concordado por sus actores públicos y privados.

2. Descripción del rol

Profesional de alto nivel, especializado en gestión y/o gerenciamiento de planes y programas de desarrollo territorial; responsable con dedicación exclusiva de preparar las propuestas que le encomiende la Mesa o Consejo Directivo de Desarrollo del Territorio y de gestionar sus acuerdos, coordinándose para ello con las diferentes instituciones e instancias públicas y privadas pertinentes, y con los equipos técnicos correspondientes.

Su responsabilidad principal será la preparación de las propuestas, gestión de los acuerdos y coordinación de las acciones conducentes a la construcción y realización técnica y participativa del respectivo *Plan de Desarrollo Económico Territorial* y al logro de los resultados del mismo, en el marco de los criterios, estrategia y metodología del Programa de Desarrollo Económico Territorial CHILE-EMPRENDE impulsado por el Gobierno de Chile a través de sus instituciones de fomento..

² Adaptado de términos de referencia usados por el Programa Emprende-Chile.

³ Para la fase de realización del Plan de Desarrollo Territorial, ver facsímil presentado en herramienta 4.2.

3. Principales funciones

Para el cumplimiento de su rol desarrollará, entre otras, las siguientes funciones:

- W** Preparar las propuestas que le encomiende el Consejo de Desarrollo del Territorio, y gestionar sus acuerdos dándoles oportuno y adecuado seguimiento para garantizar su realización. Actuará como Secretario de dicho Consejo, manteniendo actualizadas sus actas y registros.
- W** Relacionarse con el Consejo Directivo, en lo cotidiano a través de su Presidente y/o del (de la) Consejero Titular que defina el Consejo.
- W** Mantener y desarrollar relaciones de coordinación y apoyo regular con los diferentes estamentos que integran el Consejo Directivo, en particular con la Coordinación Regional de Fomento Productivo presidida por el Intendente Regional y sus responsables ejecutivos; con los Municipios del Territorio y sus autoridades políticas y administrativas; con los gremios y organizaciones privadas, especialmente de micro y pequeñas empresas y sus dirigentes o representantes y; si corresponde, con las demás instancias públicas y entidades privadas con finalidad de lucro o social que participen.
- W** Aplicar la estrategia y metodología del Programa de Desarrollo Económico Territorial *CHILE-EMPRENDE* a la realidad y circunstancias del respectivo territorio y de sus actores, coordinando e impulsando las iniciativas y actividades conducentes a la oportuna y adecuada construcción y realización del respectivo Plan de Desarrollo Territorial. Para dichos efectos, se relacionará funcionalmente con la Secretaría Ejecutiva Nacional del Programa.
- W** Establecer, mantener y desarrollar relaciones con los actores públicos y privados concernidos o implicados en el Plan en función de su adecuada y oportuna construcción y realización; velando por la canalización de sus energías en torno al logro de los objetivos del mismo y por el desarrollo de relaciones crecientemente sustentables entre ellos.
- W** Mantener al día la información relativa al Plan y a su evolución, entregando oportunamente aquella pertinente al seguimiento del mismo, y la requerida para toma de decisiones institucionales pertinentes.
- W** Las demás que sean necesarias para el adecuado cumplimiento de su rol, y para el logro de los propósitos definidos para el respectivo Plan de Desarrollo Económico Territorial.

4. Perfil del (de la) profesional que cumpla el rol

La persona que cumpla el rol de Secretario Técnico Territorial deberá satisfacer, acumulativamente, los siguientes requisitos:

- W** Ser profesional, titulado, con amplia experiencia de trabajo y reconocimiento regional o territorial en el ámbito del desarrollo económico territorial.
- W** Contar con experiencia demostrable, de al menos 5 años, en el desarrollo y/o gerenciamiento de planes, programas y/o proyectos de desarrollo económico territorial, públicos y/o privados, respecto de los cuales se puedan demostrar resultados exitosos.

- W** Contar con reconocida capacidad de interlocución técnica e institucional con los actores e instancias implicados y vinculados al Plan de Desarrollo en Territorio, tanto del sector público regional, sectorial y municipal, como del privado con finalidad de lucro y con finalidad social.
- W** Tener dominio, o al menos conocimientos avanzados, de la oferta de programas públicos atinentes al desarrollo económico territorial, al fomento de la pequeña y micro empresa, y a los procesos de descentralización y participación.
- W** Reconocida capacidad de gestión y de trabajo con equipos múltiples para generar resultados: en plazos breves y en condiciones de trabajo intenso.
- W** Sin limitaciones de salud o asociadas a otras situaciones, para garantizar dedicación exclusiva al desempeño de su rol, incluyendo desplazamiento regular a terreno y, cuando sea requerido, fuera de la respectiva región.
- W** Manejo computacional, a nivel de usuario avanzado, de procesamiento de textos, planillas de cálculo y bases de datos, en ambientes Windows 95 o superiores.

5. Condiciones de desempeño

- W** El cargo se llenará por concurso. La selección, de entre los postulantes que cumplan los requisitos de perfil y desempeño, será realizada por el Consejo Directivo de Desarrollo Territorial o por una Comisión ad hoc definida por él. La Secretaría Ejecutiva del Programa de Desarrollo Territorial *CHILE-EMPRENDE* podrá participar para garantizar que se cumplan los requisitos de perfil y condiciones de desempeño.
- W** Dependerá del Consejo Directivo Público-Privado de Desarrollo del Territorio, y en lo cotidiano se relacionará con él a través de su Presidente y/o del integrante titular que defina el mismo Consejo.
- W** El cargo supone dedicación exclusiva, y es incompatible con otra actividad remunerada, salvo con las horas máximas de labor docente universitaria que la normativa vigente permite a los funcionarios públicos.
- W** La sede del cargo estará dentro del territorio definido. En caso que se seleccione una persona que viva fuera del territorio, ella deberá establecer domicilio efectivo dentro de él en el plazo máximo de 30 días.
- W** Deberá disponer de vehículo, computador portátil y telefonía móvil, manteniéndolos operativos a su cargo para al adecuado desempeño de su labor.
- W** El financiamiento, el contrato y los actos administrativos correspondientes, se realizará a través de (el Programa *CHILE-EMPRENDE*, alguna de sus instituciones socias, la respectiva Asociación de Municipios o el Gobierno regional, un gremio u organización o red de organizaciones del Territorio, u otra entidad), lo que no implica dependencia de la entidad contratante..

4.2 Posibles contenidos para definir Terminos de Referencia para Gerentes de Desarrollo Territorial

Aplicable solo una vez definido el plan de desarrollo territorial y para las fases de realización del mismo ⁽⁴⁾ ⁽⁵⁾

1. Objetivo

Para el territorio indicado, se espera contar con un gerente (consultor), que genere el conjunto básico de productos necesarios para una adecuada y oportuna ejecución del *Plan Operativo(año).....* del correspondiente *Plan de Desarrollo Territorial(años).....* incluido en Anexo, a fin de asegurar los servicios, beneficios y resultados que en ellos se contemplan para las micro y pequeñas empresas y los trabajadores / as independientes urbanos y rurales de la respectiva zona.

2. La consultoría se aplicará en el territorio de, integrado por las siguientes comunas:

3. Productos esperados

El consultor tendrá dedicación completa a la operacionalización y ejecución del *Plan Operativo(año).....* del *Plan de Desarrollo Territorial* que específicamente garantice la adecuada y oportuna participación de las micro y pequeñas empresas y trabajadores independientes urbanos y rurales del territorio en las iniciativas y emprendimientos orientados a aprovechar sus oportunidades de negocio, empleo y desarrollo.

Los productos esperados para la adecuada y oportuna implementación del *Plan Operativo 2004* del correspondiente *Plan de Desarrollo Económico Territorial*, son los siguientes:

.....(ejemplos) ⁽⁶⁾:

⁴ Adaptado de términos de referencia usados por el Programa Empeñe-Chile.

⁵ Para las fases de construcción del Plan de Desarrollo Territorial y hasta su formalización, ver facsímil presentado en herramienta 4.1.

⁶ Dependiendo de las condiciones del Territorio, de las definiciones de su Plan de Desarrollo y los grados de avance en la realización de éste, y de otras características locales; se podrán considerar algunos de los productos que se presentan (no todos aplican para la misma gerencia, territorio o plan; especialmente no todos en un mismo año calendario o en la misma fase de realización y avances en la ejecución del plan territorial).

... (relativos al plan operativo del año en curso)...

- W** Elaboración de un documento oficial con los contenidos del Plan Operativo (año en curso)....., aprobados por el respectivo Consejo Público Privado del Territorio. El documento debe consignar, al menos: i) la explicitación de las metas de resultados(año en curso)..... a alcanzar en el marco del respectivo Plan de Desarrollo Territorial, ii) la identificación de las principales iniciativas y emprendimientos público-privados a realizar durante el año en función del logro de las metas indicadas y, iii) la explicitación de los compromisos de gestión y de aporte de recursos y capacidades (privados, municipales, y de instituciones públicas) para la adecuada y oportuna realización de dichas iniciativas.
- W** La formulación de un Plan de Gestión para la adecuada y oportuna realización del Plan Operativo Territorial(año en curso)..... ya sancionado por el Consejo, incluyendo indicadores de logro de metas y resultados que permitan hacer seguimiento y evaluación de su gestión. Dicho Plan de Gestión deberá identificar las responsabilidades que asume el consultor para la adecuada y oportuna realización del Plan Operativo de Desarrollo Territorial(año en curso)....., y deberá ser aprobado por el respectivo Consejo Público-Privado.
- W** El diseño y aplicación de un Instrumento de Planificación y Control de Gestión que permita mantener información actualizada sobre: i) el grado y oportunidad de cumplimiento de los compromisos de aporte de recursos, capacidades y/o gestiones para el desarrollo de las iniciativas indicadas que hayan establecido los diversos actores públicos y privados conforme al citado *Plan Operativo*(año en curso)....., ii) los eventuales casos de retrasos o incumplimiento de dichos compromisos, con la celeridad debida para que sea posible tomar las medidas correctivas oportunas y, iii) los grados de avance de la gestión del consultor de acuerdo a lo establecido en su respectivo Plan de Gestión.
- W** Adecuada y oportuna implementación del *Plan Operativo ... (año en curso)...* del correspondiente *Plan de Desarrollo Económico Territorial(años)*, y en particular, del logro de las metas(año).... y de la ejecución adecuada y oportuna de las principales iniciativas y emprendimientos público-privados en que participan micro y/o pequeñas empresas y/o trabajadores independientes urbanos y/o rurales del territorio.
- W** Mantener información actualizada sobre el grado y oportunidad de cumplimiento de los compromisos de aporte de recursos y/o capacidades para el desarrollo de las iniciativas o emprendimientos indicados, que las instituciones, gremios, organizaciones, personas, sociedades, entidades u otras instancias, públicas y privadas que las hayan establecido conforme al citado *Plan Operativo(año en curso)....*; e informar de los eventuales casos de retrasos o incumplimiento con la celeridad debida para que sea posible tomar las medidas correctivas oportunas.
- W** El gestionamiento de iniciativas que contribuyan a la puesta en valor y a la visibilización de la oferta de calidad de micro y pequeñas empresas y de trabajadores independientes, que incluya: i) El desarrollo de alianzas comerciales y redes que faciliten la captura de las nuevas oportunidades que surjan de la visibilización de dicha oferta; ii) La sistematización de la oferta disponible confeccionando documentación adecuada a fines comerciales (precios, volúmenes, calidad, estacionalidad, etc.); iii) La realización de la gestión promocional o comunicacional que corresponda para su mejor posicionamiento, y dar cuenta, según los casos, de los productos desarrollados, de la cartera de clientes contactados, y/o del cierre de negocios o acuerdos concretados. Para ello, durante el primer trimestre del año, deberá elaborar un calendario y localización de ferias, exposiciones, rondas, encuentros y otras actividades con orientación o implicancia comercial que se desarrollarán en el Territorio, la Región o el País. Sobre dicha base, y previo acuerdo del Consejo Directivo, se gestionará la participación en los eventos seleccionados de las micro y pequeñas empresas y los trabajadores independientes.

- W Formulación y gestionamiento de una cartera básica de proyectos e iniciativas que faciliten una progresiva autonomía operativa y presupuestaria del Plan Territorial y de sus correspondientes instancias público-privadas.
- W Coordinar y apoyar la instalación y operación del sistema de información para la gestión local en los municipios del territorio, de modo que se garantice contar con información actualizada y de calidad, tanto en función del perfeccionamiento del Plan Territorial (línea base, planificación y seguimiento), como de gestionar iniciativas de emprendimiento y empleo a nivel territorial.

... (relativos a la participación de los actores locales) ...

- W Gestionar un plan de fortalecimiento de las organizaciones, gremios y/o asociaciones de micro y pequeñas empresas y/o de trabajadores independientes que participan del Plan; que desarrollen en ellas capacidades de participación efectivas en su realización y ejecución; así como de representación, propuesta y gestión en las instancias de cooperación y gestión público-privadas que se hayan dado en el territorio (mesas o comisiones temáticas público-privadas, mesas o consejos directivos público-privados de desarrollo territorial y demás instancias de participación, coordinación, concertación de acuerdos y gestión de iniciativas que se hayan dado y estén vigentes en el respectivo territorio), a fin de que sus legítimos intereses estén debidamente considerados en la toma de decisiones
- W La implementación de una estrategia que amplíe y fortalezca la participación de los diferentes estamentos y sectores ligados al Plan de Desarrollo Territorial, especialmente la de micro y pequeños empresarios y trabajadores independientes, en el Consejo Directivo de Desarrollo Territorial, así como en sus Mesas Temáticas y Comisiones de Trabajo, y en las demás instancias pertinentes de cooperación y gestión público-privadas.
- W Gestionar la realización un Plan de Formación de las personas vinculadas a las micro y pequeñas empresas y al trabajo independiente del territorio, conducente al desarrollo y expansión de sus capacidades, tanto para una más adecuada realización de las iniciativas y emprendimientos contempladas en el Plan Operativo, como para dar sustentabilidad a su participación en la proyección y desarrollo del mismo.
- W Dejar registro de los acuerdos formales de los que participen las micro y pequeñas empresas y trabajadores independientes indicados, en particular de las que se realicen a través de las instancias de cooperación y gestión público-privadas señaladas anteriormente; brindando los apoyos y soportes técnicos, metodológicos y operacionales suficientes y adecuados para que puedan cumplir eficazmente sus funciones. Para ello, sin perjuicio de otras actividades, y en la medida que resulte pertinente podrá realizar o colaborar en la realización de actividades tales como la preparación de propuestas para las indicadas instancias territoriales de cooperación y gestión público-privadas, y la gestión de los acuerdos que emanen de ellas.
- W Gestionar las iniciativas contempladas en los planes de Fortalecimiento Organizacional y de Formación de Personas, de las organizaciones, gremios y/o asociaciones de micro y pequeñas empresas y/o trabajadores independientes que participan del Plan.

...(relativos a la actualización o reformulación del Plan de Desarrollo Territorial)

- W** La identificación de nuevas oportunidades de negocios capturables por MIPE del Territorio, y que puedan expresarse en mejoramientos en materia de ventas, ingresos y/o empleos, medibles y susceptibles de difundir.
- W** Generar los insumos para la formulación de un *Plan Estratégico de Desarrollo Económico Territorial ... (nuevo período)...*, sobre la base de la revisión y perfeccionamiento del *Primer Plan de Desarrollo ... (período vigente)...* (especialmente en lo relativo al mapa de oportunidades y del mapa de condiciones y capacidades del territorio y de sus actores, y a la debida incorporación de las nuevas condiciones de los actores del territorio y a su disposición para comprometer iniciativas, emprendimientos, capacidades y recursos); y de la re-discusión a la luz de ello sobre la visión de desarrollo territorial. Los contenidos de este plan estratégico deberán ser previamente debatidos y consensuados a nivel de las diferentes instancias público-privadas respectivas, tales como mesas o comisiones temáticas y/o de trabajo; y el plan mismo deberá ser en definitiva sancionado por el respectivo Consejo Directivo Público-Privado del territorio, tanto en relación a sus contenidos como en materia de compromisos específicos para su realización, a más tardar en(mes).... de ...(año en curso)
- W** Elaborar, una vez sancionado en *Plan Estratégico de Desarrollo Económico Territorial ... (nuevo período).....*, una *Propuesta de Plan Operativo ... (bienio siguiente)...* del mismo que incluya los compromisos públicos y privados en materia de iniciativas, emprendimientos, y aporte de capacidades y de recursos que garanticen su adecuada y oportuna realización. Esta propuesta deberá estar sancionada por las instancias señaladas a través de los mecanismos indicados, a más tardar en ... (mes) de ... (año en curso)...
- W** Elaboración de un documento que contenga la actualización de la Visión y el Plan Estratégico 2006 – 2010 concordado entre principales actores del Territorio, y formalizados por el Consejo Público – Privado.

4. Perfil

Los gerentes (consultores) deberán satisfacer acumulativamente los requisitos y cumplir las condiciones siguientes:

- W** Profesional titulado o licenciado, con estudios en áreas afines al plan territorial, especializado en gestión y/o gerenciamiento de planes y programas de desarrollo territorial y/o en trabajo de fomento o desarrollo de micro o pequeñas empresas y/o trabajo independiente rural y/o urbano, con posibilidades de dedicación completa al cumplimiento de las metas y al logro de los resultados y productos especificados en el punto 3 anterior.
- W** Contar con experiencia demostrable, de al menos años, en el desarrollo y/o gerenciamiento de planes, programas y/o proyectos de desarrollo económico territorial, públicos y/o privados, en los que hayan participado micro o pequeñas empresas y/o trabajadores independientes rurales y/o urbanos, y respecto de los cuales se puedan demostrar resultados exitosos.

- W** Contar con reconocida capacidad de interlocución técnica e institucional con los actores e instancias implicados y vinculados al Plan de Desarrollo del Territorio, tanto del sector público regional, sectorial y municipal, como del privado con finalidad de lucro y con finalidad social, en particular con el sector de micro y pequeñas empresas y de trabajo independiente rural y urbano, así como de las redes y organizaciones que integran.
- W** Identificado con el desarrollo de la zona, siendo deseable el conocimiento previo de ella y de su gente, en particular de sus problemas y, especialmente, de las potencialidades y oportunidades de sus micro y pequeñas empresas y trabajadores independientes, así como de los ejes y apuestas de desarrollo contemplados en el plan territorial.
- W** Tener dominio, o al menos conocimientos avanzados, de la oferta de programas públicos atinentes al desarrollo económico territorial, al fomento de la pequeña y micro empresa y/o de la producción familiar campesina, y a los procesos de descentralización y participación.
- W** Reconocida capacidad de gestión y de trabajo con equipos múltiples para generar resultados: en plazos breves y en condiciones de trabajo intenso.
- W** Sin limitaciones de salud o asociadas a otras situaciones, para garantizar dedicación exclusiva al desempeño de su rol, incluyendo desplazamiento regular a terreno y, cuando sea requerido, fuera de la respectiva región.
- W** Contar con movilización y sistema de telefonía móvil propios.
- W** Manejo computacional, a nivel de usuario avanzado, de procesamiento de textos, planillas de cálculo y bases de datos, en ambientes Windows 2000 o superiores.

5. Condiciones de desempeño

- W** El cargo se llenará (la consultoría se asignará) por concurso. La selección, de entre los postulantes que cumplan los requisitos de perfil y desempeño, será realizada por el Consejo Directivo de Desarrollo Territorial o por una Comisión ad hoc definida por él.
- W** Será de confianza del respectivo Consejo (Mesa, Directorio) Público-Privado de Desarrollo del Territorio, de quien dependerá. En lo cotidiano se relacionará con él a través de su Presidente y/o del integrante titular que defina el mismo Consejo. El Consejo o el órgano auxiliar o Consejero Titular en quién delegue, dará la conformidad a los productos o estados de avance, y autorizará los pagos correspondientes.
- W** El gerente (consultor) tendrá dedicación completa, sin sujeción de horario, al logro de los resultados y productos encomendados. Su desempeño es incompatible con otra actividad remunerada dentro del Territorio o dependiente de alguna de las instancias que conforman su Consejo de Desarrollo u órganos auxiliares, salvo con las horas máximas de labor docente universitaria que la normativa vigente permite a los funcionarios públicos.

- W** El financiamiento, el contrato y los actos administrativos correspondientes, se realizará a través de (el Programa *CHILE-EMPRENDE*, alguna de sus instituciones socias, la respectiva Asociación de Municipios o el Gobierno regional, un gremio u organización o red de organizaciones del Territorio, u otra entidad), lo que no implica dependencia de la entidad contratante.
- W** El consultor deberá hacer entrega, en los primeros 15 días desde que se encuentre plenamente tramitado el respectivo contrato, de un *programa calendarizado de trabajo personal*, en que se especifiquen las fechas de logro relativas a las metas del *Plan Operativo ... (año en curso)...* y de las *iniciativas y emprendimientos* contemplados en él, así como de los otros productos esperados de la presente consultoría. Y presentar el programa definitivo *... (año en curso)...* en los siguientes 10 días calendario a que haya recibido las observaciones pertinentes, con éstas debidamente incorporadas, el que se entenderá aprobado una vez que sea validado por el Consejo de Desarrollo del Territorio.
- W** En el cumplimiento de las tareas encomendadas, seguirá la metodología de trabajo del Programa Territorial CHILE-EMPRENDE, para lo cual contará con el apoyo de su Secretaría Ejecutiva.
- W** Deberá contar con residencia dentro del territorio definido. En caso que se seleccione una persona que viva fuera del territorio, ella deberá establecer domicilio efectivo dentro de él en el plazo máximo de 30 días.
- W** Deberá disponer de vehículo, computador portátil y telefonía móvil, manteniéndolos operativos a su cargo para al adecuado desempeño de su labor.
- W** El gerente (consultor) se coordinará regular y sistemáticamente con los profesionales y técnicos de las otras instituciones públicas y privadas que participan del *Plan de Desarrollo Territorial*, a fin de complementar capacidades para el logro oportuno y adecuado de los objetivos y metas.
- W** El monto global de la asesoría se pagará en un máximo de cuotas; conforme a los estados de avance en el cumplimiento de las metas del *Plan Operativo*, de las realizaciones de los emprendimientos e iniciativas público-privadas en que participan micro y pequeñas empresas y/o trabajadores independientes, y de los demás productos indicados en estos términos de referencia. El gerente (consultor) hará entrega de informes de respecto de los avances alcanzados en la ejecución del *Plan Operativo* y de las iniciativas y/o emprendimientos que, en dicho marco, corresponde desarrollar a las micro y pequeñas empresas y trabajadores independientes rurales y/o urbanos; anexando relación de actividades pertinentes. Para efectos de los pagos, los estados de avance se considerarán en relación al *programa de trabajo calendarizado* que se haya aprobado para el consultor.
- W** Si el contratante estimase que el gerente (consultor) no hubiese hecho entrega oportuna y adecuada de uno o más de los productos encomendados, o que no existe un cumplimiento satisfactorio en cuanto al avance y calidad; podrá poner término anticipado al contrato, avisando de ello con al menos 15 días calendario de anticipación, y cancelando sólo la proporción correspondiente a los productos recepcionados en conformidad.

5 Ejemplos de Acuerdos Inter-Institucionales de Grupos Impulsor es de Planes de Desarrollo Territorial

Los casos del Clúster Forestal y de Santiago Norponiente

5.1 El caso del Cluster Forestal de la Araucanía



GOBIERNO DE CHILE

GOBIERNO REGIONAL

INDAP – SERCOTEC – FOSIS – PRORURAL

SENCE – CONAF – SERNAM

**PROTOCOLO DE ACUERDO PARA EL
DESARROLLO DE UN CLUSTER FORESTAL EN
SIETE COMUNAS DE LA_ARAUCANIA**

En Los Sauces, Región de la Araucanía de Chile, a 6 de Junio de 2002, los Directores Regionales de FOSIS, PRORURAL, SERCOTEC e INDAP, junto a sus socios Regionales de CONAF, SERNAM y SENCE, con el apoyo de los Alcaldes de Traiguén, Lumaco, Purén, Los Sauces, Nueva Imperial, Galvarino y Ercilla y con la concurrencia del sector privado, representado por productores forestales pequeños, medianos y micro, pequeños y medianos empresarios vinculados a los servicios y la producción primaria y secundaria de la madera del sector forestal de este territorio, para desarrollar un CLUSTER FORESTAL EN LA ARAUCANIA, todos ellos presentes hoy en este acto, convienen lo siguiente:

Primero

Realizar una acción conjunta **Público y Privada** tendiente a la construcción y realización de un **Plan de Desarrollo Económico Territorial**, denominado “**Clúster Forestal en siete comunas de la Araucanía**” orientado a generar impactos favorables en la calidad de vida, en el nivel de ingresos y empleo de los habitantes de este territorio y en especial a las personas vinculadas a la pequeña producción, microempresa y al trabajo independiente en un horizonte temporal de mediano plazo (2001-2006), sobre la base de las potencialidades de la **micro y pequeña empresa (MIPE) rural y urbana vinculada al bosque y la madera y su propiedad** y de los actores económicos, sociales e institucionales presentes en este territorios (en adelante, **Clúster Forestal de la Araucanía**).

Segundo

El **Plan para el Desarrollo del “Clúster Forestal de la Araucanía” se concibe como una herramienta** que permite integrar y conectar a todos los actores que participan de la **cadena de valor forestal** en el territorio; desde el establecimiento del bosque hasta la elaboración primaria y secundaria de la madera y sus servicios asociados.

La construcción y realización participativa de estrategias de desarrollo en este ámbito, se orientan principalmente a:

- W** Fortalecer a los grupos de pequeños y medianos productores forestales y empresas de la madera ubicadas en el territorio, principalmente a las micro y pequeñas empresas rurales y urbanas, mediante la aplicación focalizada y coordinada de subsidios, instrumentos de fomento, apoyo técnico, profesional y de desarrollo de cadenas de comercialización, bajo administración de las instituciones participantes, con la participación y el concurso del sector privado.
- W** Potenciar los encadenamientos productivos entre a los propietarios del Recurso forestal (Tierra y Bosque) y los Propietarios de las empresas de servicios y producción maderera, orientándolos a conectarse entre sí, mediante el establecimiento, manejo y aprovechamiento responsable de los bosques, que abastecen a la industria primaria y secundaria existente. Ello permite generar una identidad territorial que fortalece toda la cadena de valor del Clúster Forestal de la Araucanía generando condiciones para nuevos emprendimientos, la creación de empleos y el mejoramiento de ingresos, todos elementos que mejorarán las condiciones de vida de los habitantes del territorio.
- W** Mejoramiento de la Competitividad del territorio mediante la innovación, basada en las oportunidades que el Clúster se crea, en función de sus características y de las de los habitantes del territorio que allí viven y trabajan.

La estrategia del Plan Conjunto para el Desarrollo del Clúster forestal se orienta a desencadenar procesos de activación económica y dinamización de la sociedad local de los territorios donde se actúe de modo que, mediante la creación de **condiciones** para el aprovechamiento eficiente de los recursos forestales de la zona, se genere riqueza, se amplíe y fortalezca la oferta y demanda local de empleo, se mejore el medio ambiente, y la calidad de vida de la comunidad local.

La concertación de actores económicos, sociales e institucionales en torno a dichas estrategias de desarrollo y a los planes específicos que de ellas se deriven, constituye parte esencial de la estrategia a impulsar. Para ello se promoverán dinámicas de fortalecimiento de **capacidades** en los actores territoriales, en función de que puedan movilizarse, concertarse, innovar, desarrollar pensamiento estratégico y establecer relaciones de cooperación.

Por su parte, la articulación de la institucionalidad pública y la complementación de sus recursos y capacidades, en torno a la misma lógica de intervención, constituye una condición necesaria de alcanzar; por lo que se promoverán las diversas formas de coordinación y cooperación con otras instituciones sectoriales, así como con el Gobierno Regional de la Araucanía y los respectivos municipios o asociaciones municipales.

Tercero

La **estrategia** a impulsar se basa en un **enfoque territorial** que permita a los actores públicos y privados locales tener una visión común en torno a la detección conjunta de las reales oportunidades de desarrollo; en que los sectores privados cumplan un rol relevante en la **captura y desarrollo de dichas oportunidades**, y los sectores públicos generen las **condiciones y capacidades del territorio y sus actores** para su adecuado aprovechamiento.

Para ello se impulsarán en los respectivos territorios dinámicas de desarrollo de la identidad, de gestión basada en la cooperación público-privada, de desarrollo de su capital social y movilización de su comunidad, de competitividad de su tejido empresarial y laboral, y de generación de ambientes favorables a la competitividad; en torno a las cuales aportarán cada uno de los signatarios del presente protocolo, según sus propias especificidades institucionales.

Cuarto

La metodología se basa en el avance progresivo en la **construcción y realización de acuerdos público-privados en torno a las oportunidades de desarrollo económico del territorio**, en particular aquellas susceptibles de desarrollar sobre la base de la pequeña y micro empresa y el trabajo independiente. Su expresión más desarrollada, es el respectivo *Plan de Desarrollo Económico Territorial* aquí denominado **Plan para el desarrollo del Clúster Forestal de la Araucanía**.

Ello implica avanzar en la **identificación y desarrollo de las oportunidades económicas**, y en el **mejoramiento de las condiciones y capacidades** del territorio y sus actores, en función del adecuado aprovechamiento de dichas oportunidades. Dichos procesos se complementarán con sistemas de **información** sobre emprendimientos y empleos, el que se implementara en las comunas del Clúster Forestal con aportes de SUBDERE y ACCIÓN CONJUNTA, de **estrategias comunicacionales** y **procesos de formación** que favorezcan el desarrollo de la visión estratégica y la participación de los actores.

Quinto

Cualquier inclusión o exclusión de los socios firmantes de este protocolo de acuerdo deberá ser informada por escrito y dejar constancia en el acta de las razones que motivan el ingreso o egreso de esta mesa. Este convenio queda abierto a la inclusión de otros participantes, previo acuerdo de las instituciones firmantes.

Las modificaciones que se acuerden en el futuro, se incluirán por la vía de un **addendum** al presente protocolo.

Sexto

Las instituciones y personas signatarias que hoy 06 de Junio de 2002 se han reunido para constituir, en la Región de la Araucanía y específicamente en el territorio del Clúster Forestal compuesto por las Comunas de Nueva Imperial, Galvarino, Ercilla y Asociación Nahuelbuta integrada por Los Sauces, Traiguén, Lumaco y Purén, una **Instancia de trabajo conjunto denominada Grupo de Competitividad (Público-Privada) para el desarrollo del Clúster Forestal de la Araucanía**, se transforma en un espacio preferente para la concertación y establecimiento de acuerdos entre sus actores, en torno al desarrollo económico de este territorio.

A través de ella, se espera haber logrado la formalización e iniciado la realización de un **primer Plan para el Desarrollo Económico Territorial**: debidamente concordado con los actores y sectores involucrados en cada caso, adecuadamente formulado, con identificación de resultados de impacto a lograr en el horizonte al 2005, y con acuerdos vinculantes -formalmente comprometidos- de aporte de capacidades y recursos para lograr dichos objetivos.

Séptimo

En señal de conformidad, por el acuerdo logrado hoy en la comuna de Los Sauces para el desarrollo del **Clúster Forestal de la Araucanía** y la creación de una instancia **publico privada** en el territorio, que hoy se constituye como un **Grupo de Competitividad** para el desarrollo económico del territorio, firman y suscriben este acuerdo en ejemplares originales, quedando una copia en poder de los respectivos firmantes.

Ramiro Pizarro Ruedi
Intendente y Ejecutivo
Gobierno Regional de la Araucanía

Eduardo Correa
Director Regional INDAP

Alejandro Blamey
Director Regional CONAF

Eduardo Abdala
Director Regional SENCE

Jerónimo Molina
Director Regional SERCOTEC

Patricio Prieto
Director Regional FOSIS

Rosa Rapiman
Directora Regional SERNAM

Enrique Besnier
Coordinador Regional PRORURAL

Manuel Salas
Alcalde de Nueva Imperial

Marco Hernández
Alcalde de Galvarino

Iván Mella
Alcalde de Purén

Ramón Vilches
Alcalde de Los Sauces

Rolando Flores
Alcalde de Lumaco

Luis Álvarez
Alcalde de Traiguén

Valentín Vidal
Alcalde de Ercilla

Representante
Propietario Bosques

Representantes
Microempresarios

5.2 El caso de Santiago Norponiente

PROTOCOLO DE ACUERDO PARA EL DESARROLLO ECONOMICO TERRITORIAL MUNICIPIOS DE CERRO NAVIA, LO PRADO, PUDAHUEL Y QUINTA NORMAL CON FOSIS Y SERCOTEC

En Pudahuel, a 10 de enero de 2003, entre la Ilustre Municipalidad de Cerro Navia representada por doña Cristina Girardi Lavín en su carácter de Alcaldesa, la Ilustre Municipalidad de don Lo Prado representada por Santiago del Campo Edwards en su carácter de Alcalde, la Ilustre Municipalidad de Pudahuel representada por don Johnny Carrasco Cerda en su carácter de Alcalde, la Ilustre Municipalidad de Quinta Normal representado por don Mario López Acevedo en su carácter de Alcalde; el Fondo de Solidaridad e Inversión Social, representado por doña María Margarita Indo Romo, en su carácter de Directora Regional Metropolitana, en adelante “FOSIS”; y el Servicio de Cooperación Técnica, representado por don Enrique Carrasco Ruiz, en su carácter de Director Regional Metropolitano del Servicio de Cooperación Técnica, en adelante “SERCOTEC”:

CONSIDERANDO

- 1.- La complementariedad entre las misiones de cada uno de los comparecientes, relativas al desarrollo territorial, la superación de la pobreza, y el desarrollo de la micro y pequeña empresa y el trabajo independiente.
- 2.- El propósito común de contribuir al desarrollo económico del territorio conformado por las comunas de Cerro Navia, Quinta Normal, Lo Prado y Pudahuel; sobre la base de sus potencialidades y de las capacidades de sus habitantes, trabajadores dependientes y por cuenta propia, micro y pequeñas empresas y sus organizaciones; y dadas sus oportunidades para transformarse en un Polo de Desarrollo de Santiago en cuanto núcleo de transferencia de personas, bienes y servicios, tanto para la Región Metropolitana y otras zonas y regiones, como de cara y conexión del país con el resto del mundo.
- 3.- Las iniciativas, planes, proyectos y acciones crecientemente coordinadas que vienen desarrollándose en dicho territorio, entre los comparecientes y entre éstos y otras instituciones y con el sector privado y sus organizaciones, las que resultan consistentes con el propósito señalado.

Los comparecientes acuerdan suscribir el presente Protocolo de Acuerdo, conforme a las condiciones fijadas en las cláusulas siguientes:

PRIMERO

El propósito del presente es contribuir al desarrollo económico de la unidad territorial conformado por las comunas de Cerro Navia, Quinta Normal, Lo Prado y Pudahuel de la Región Metropolitana de Santiago; a través de iniciativas público-privadas de aprovechamiento de sus potencialidades y oportunidades para la constitución y desarrollo progresivo de un *Polo de Desarrollo de Santiago dentro del anillo limitado por la Circunvalación Américo Vespucio, y del desarrollo de oportunidades de negocio y empleo para su población activa ligada a la Micro y Pequeña Empresa y al Trabajo Independiente.*

SEGUNDO

La estrategia para avanzar en dicho propósito será en la concertación, cooperación y gestión público-privada a partir de las potencialidades y oportunidades del territorio en miras a transformarse en un Polo de Desarrollo de Santiago; de las capacidades de sus habitantes, trabajadores dependientes y por cuenta propia, micro y pequeñas empresas y sus organizaciones para aprovechar y desarrollar dichas potencialidades y oportunidades; y del apoyo a dichas dinámicas por parte de las instituciones comparecientes y de otras instancias tanto públicas como privadas que se coordinen al efecto.

TERCERO

A través del presente Protocolo de Acuerdo, las partes comprometen:

CONJUNTAMENTE:

- W** Constituir y hacer operar regularmente una *Mesa Directiva Público-Privada* para el desarrollo del Territorio, con el propósito de concertar acuerdos en torno a una visión de desarrollo del Territorio y estrategias compartidas en dicha dirección basadas en oportunidades de negocio y empleo para su población ligada a la Micro y Pequeña Empresa y el trabajo independiente; y para complementar capacidades y recursos para el desarrollo de dichas oportunidades por parte de ellos.
- W** Dicha Mesa estará conformada por los Alcaldes de cada uno de los municipios; representantes de trabajadores dependientes y/o por cuenta propia, de micros y pequeños empresarios y de sus organizaciones o asociaciones; de otras empresas comprometidas con el desarrollo del territorio, de otras organizaciones y/o entidades del Sector Privado; de las Direcciones Regionales de FOSIS y de SERCOTEC de la Región Metropolitana, y de otras instituciones públicas y/o privadas atinentes al desarrollo del territorio.
- W** Dicha Mesa podrá conformar Comisiones Temáticas en torno a áreas de oportunidades específicas, y estará conformada por representantes de los Alcaldes de cada uno de los municipios; representantes de trabajadores dependientes y/o por cuenta propia, de micros y pequeños empresarios y de sus organizaciones o asociaciones, de otras empresas comprometidas con el desarrollo del territorio, de otras organizaciones y/o entidades del Sector Privado y/o de la Sociedad Civil, de los representantes de las Direcciones Regionales de FOSIS y de SERCOTEC de la Región Metropolitana, y de otras instituciones públicas y/o privadas atinentes al desarrollo del territorio.
- W** Al menos el 50% de los miembros titulares de esta *Mesa Directiva Público-Privada* (y de sus suplentes), provendrán y representarán al Sector Privado y la Sociedad Civil.

- W** Constituir y hacer operar una Secretaría Técnica Territorial, dependiente de la Mesa Directiva Público-Privada, responsable de preparar propuestas y de gestionar sus acuerdos; conformado por profesionales y/o expertos provenientes y/o designados por los comparecientes, por gremios y/u organizaciones privadas y, cuando corresponda, por otras instituciones o entidades públicas o privadas que se integren al trabajo de desarrollo del territorio. La constitución y operación de dicha secretaría, no implicará costo alguno para los municipios integrantes, salvo la designación de horas de los profesionales que participan de esta instancia.
- W** Impulsar y apoyar, a través de las instancias señaladas, iniciativas, planes y proyectos de carácter público-privada, orientados al desarrollo económico del territorio y sus habitantes, en particular de los trabajadores independientes y de las micro y pequeñas empresas, en el marco de un proceso de constitución del territorio como *Polo de Desarrollo de Santiago*.
- W** Concordar las contribuciones, aportes de recursos o capacidades, iniciativas o emprendimientos de los que participen o se hagan parte, a través de la citada *Mesa Directiva Público-Privada*; sin perjuicio de lo que obligue a cada una de las partes la normativa vigente.

MUNICIPIOS DE CERRO NAVIA, LO PRADO, PUDAHUEL Y QUINTA NORMAL:

- W** Participar activamente, a través de los Alcaldes/sas, como titulares de la *Mesa Directiva*, concordando en dicha instancia los aportes de trabajo y los compromisos de capacidades y recursos para el desarrollo del territorio.
- W** Destinar recursos y capacidades al logro del propósito del presente Protocolo de Acuerdo y, en particular, a los planes, proyectos, iniciativas y emprendimientos que se concuerden con otras instituciones y con el Sector Privado, a través de la *Mesa Directiva Público-Privada* del Territorio.
- W** Participar activamente, a través de profesionales de los municipios, en la Secretaría Técnica de la *Mesa Directiva Público-Privada* del Territorio, formando parte integrante de ella. En el mismo sentido, proveerá por medios propios o aporte de terceros, del espacio físico en que pueda operar dicha Secretaría Técnica, según la disponibilidad de los municipios integrantes.
- W** Velar por la debida incorporación y participación activa del Sector Privado y de la Sociedad Civil en las instancias y mecanismos de concertación, cooperación y gestión público-privadas establecidas, tanto en las de nivel directivo como ejecutivo, así como en las que pudieran establecerse en el futuro incluyendo las que resultaran de tipo consultivo.
- W** Gestionar la inclusión en los respectivos Planes de Desarrollo Comunal (PLADECO), en sus planes reguladores, en sus programaciones y presupuestos anuales y/o en los demás instrumentos de planificación y gestión pertinentes, aquellas materias y definiciones consistentes con los acuerdos público-privados que se establezcan para el desarrollo del territorio; informando periódicamente de los avances en esta materia a la *Mesa Directiva Público-Privada*.

FOSIS Y SERCOTEC

- W** Participar activamente, a través de sus respectivos Directores Regionales (o de un representante en cada caso, formalmente mandatado para dichos efectos y con facultades para resolver en nombre de la respectiva institución), en la *Mesa Directiva*, estableciendo en dicha instancia los acuerdos de trabajo y los compromisos de aporte o contribución.
- W** Destinar profesionales o expertos a la Secretaría Técnica Territorial, para que desempeñen funciones ejecutivas y/o de apoyo a las iniciativas, planes y programas de desarrollo que se concuerden en la *Mesa Directiva*.
- W** Destinar un monto anual de recursos de su presupuesto, para el apoyo, financiamiento y cofinanciamiento de iniciativas, planes, proyectos y/o programas orientados al desarrollo del Territorio y que contribuyan al logro del propósito del presente Protocolo; en consistencia con sus definiciones institucionales, del marco legal que los rige, y de las disponibilidades presupuestarias que determine anualmente la correspondiente Ley de Presupuestos. Sin perjuicio de otras obligaciones, la información sobre las disponibilidades y de las normativas que regulan su aplicación, se realizará formalmente al *Consejo Directivo*.
- W** A través de la Secretaría Ejecutiva del Programa de Desarrollo Territorial EMPRENDE-CHILE impulsado conjuntamente por FOSIS, SERCOTEC e INDAP; brindar apoyo técnico, metodológico e institucional a los procesos de establecimiento y realización de acuerdos público-privados para el desarrollo territorial, de identificación y desarrollo de oportunidades de negocios y/o empleos en función de su aprovechamiento por parte de trabajadores y micro y pequeños empresarios del territorio; así como de desarrollo de identidad territorial, de capital social y movilización de la comunidad, de competitividad de sus emprendimientos, y de acondicionamiento del territorio; todo ello en función de la construcción y realización participativa de un *Plan de Desarrollo* del Territorio.

CUARTO

Las partes podrán concordar la incorporación de otras instituciones al presente Protocolo de Acuerdo, en la medida que sus aportes y contribuciones no sean inferiores a los que por este acto comprometen FOSIS y SERCOTEC.

En la eventualidad de que se incorporaran nuevos municipios, deberán realizar una contribución inicial específica al desarrollo del presente Protocolo de Acuerdo.

QUINTO

El presente Protocolo de Acuerdo tendrá vigencia hasta el 10 de enero de 2004, renovándose automática y sucesivamente si ninguna de las partes notifica formalmente a las otras su voluntad de no continuar, con al menos 30 días de anticipación. La vigencia del mismo persiste, con la separación de uno o más municipios integrantes.

SEXTO

La personería de doña Cristina Girardi Lavín, en representación de la Ilustre Municipalidad de Cerro Navia, consta de la Sentencia de Proclamación del Primer Tribunal Electoral Metropolitano, de fecha 27 de noviembre de 2000.

La personería de don Santiago del Campo Edwards, en representación de Ilustre Municipalidad de Lo Prado, consta de la Sentencia de proclamación del Primer Tribunal Electoral de la Región Metropolitana, de fecha 27 de noviembre de 2000.

La personería de don Johnny Carrasco Cerda, en representación de Ilustre Municipalidad de Pudahuel, consta de la Sentencia de proclamación del Primer Tribunal Electoral de la Región Metropolitana, de fecha 27 de noviembre de 2000.

La personería de don Mario López Acevedo, en representación de Ilustre Municipalidad de Quinta Normal, consta de la Sentencia de proclamación del Primer Tribunal Electoral de la Región Metropolitana, de fecha 27 de noviembre de 2000.

La personería de doña María Margarita Indo Romo, en representación de la Dirección Región Metropolitana del Fondo de Solidaridad e Inversión Social FOSIS, consta de la Resolución N° 402, de fecha 2 de mayo de 2000, del Fondo de Solidaridad e Inversión Social.

La personería de don Enrique Carrasco Ruiz, en representación de la Dirección Regional Metropolitana del Servicio de Cooperación Técnica SERCOTEC, consta de la Delegación de Poder de fecha 13 de diciembre de 2002, reducida a escritura pública ante el Notario de Santiago don Gastón Iván Santibáñez Soto con fecha 13 de diciembre de 2002.

SÉPTIMO

Concurre a este acto, para testimoniar su respaldo a este Protocolo de Acuerdo don Carlos Calderón Azocar, Secretario Ejecutivo del Programa EMPRENDE-CHILE

CRISTINA GIRARDI LAVÍN
ALCALDE
ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CERRO NAVIA

SANTIAGO DEL CAMPO EDWARDS
ALCALDE
ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE LO PRADO

JOHNNY CARRASCO CERDA
ALCALDE
ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE PUDAHUEL

MARIO LÓPEZ ACEVEDO
ALCALDE
ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE QUINTA NORMAL

MARIA MARGARITA INDO ROMO
DIRECTORA REGION METROPOLITANA
FONDO DE SOLIDAD E INVERSIÓN SOCIAL

ENRIQUE CARRASCO RUIZ
DIRECTOR REGIONAL METROPOLITANO
SERVICIO DE COOPERACIÓN TECNICA

CARLOS CALDERON AZOCAR
SECRETARIO EJECUTIVO
PROGRAMA EMPRENDE-CHILE

6 Ejemplo de reglamento de funcionamiento de mesas temáticas: "El caso del Territorio de Chiloé"

atención

Este *reglamento* surgió y resultó útil y pertinente a la realidad y circunstancias de Chiloé, de su Plan de Desarrollo y de las relaciones entre los actores que conformaban su Consejo Directivo hacia mediados de 2003. Posteriormente puede haber sido modificado para adaptarlo a nuevos desafíos o, simplemente, desechado o entrado en desuso.

Otros territorios tienen distintos marcos normativos. Algunos requieren "nacer" con un reglamento constitutivo que les brinde un mínimo de seguridad o de reglas básicas compartidas; mientras que otros nunca tienen ni necesitan de reglamentos o estatutos, ya que sus actores requieren no limitar flexibilidades ni perder grados de libertad.

De hecho, prácticamente ya no quedan ejemplos en que, como en este caso, se confunda tanto y simultáneamente el Territorio, su Plan de Desarrollo Económico, la Instancia Público-Privada que lo conduce, y el Programa (Emprende-Chile) que lo impulsó y apoya. Seguramente, este sería un *mal ejemplo* si se intentara copiar a contar de 2004 o fecha posterior.

La opción tener o no reglamentos, estatutos, y otras normativas; en qué ámbitos disponer de ellas, en qué momentos de la evolución del proceso de desarrollo territorial y por cuánto tiempo, depende de las condiciones de dicho proceso y de sus actores.

Si se va a hacer uso de estos instrumentos normativos, conviene no perder de vista que se trata sólo de medios, los que tienen que ser coadyuvantes de los procesos que encarnan los actores del desarrollo territorial. En caso contrario, la *dictadura* del reglamento, por la vía del procedimiento, puede matar lo mejor de los procesos y de sus posibilidades de resultado.

Como los procesos de desarrollo territorial pueden llegar a ser muy dinámicos, conviene revisar cada uno o dos años los reglamentos, estatutos y otras normativas procedimentales que se hayan adoptado, ya que la probabilidad de que convenga modificarlos, simplificarlos, redefinirlos o simplemente desecharlos, es alta.

1. Introducción

El presente reglamento se basa en el Título Cuarto de los estatutos del Programa Emprende Chile en Chiloé: “De las Mesas Temáticas” y del Articulado Correspondiente.

Tiene por finalidad el ordenar el funcionamiento interno de cada una de las mesas temática del Programa Emprende Chile

2. Objetivo de las Mesas

W Facilitar la participación de todos los actores tanto públicos como privados que estén vinculados en forma reconocida a un sector económico productivo determinado y que se encuentre el sector económico legitimado por la sociedad civil como palanca del desarrollo e inserto en un territorio delimitado.

3. De la composición

W Las mesas son espacios abiertos de participación y de libre concurrencia tanto de actores privados como públicos que estén directamente relacionados a la temática de la mesa no exigiendo otro requisito que la observancia a los estatutos del Programa Territorial Chiloé (Emprende Chile), la aceptación a las reglamentaciones y forma de trabajo que se den al interior de la mesa.

W La mesa estará compuesta de la asamblea la cual elegirá su directiva y sus representantes ante el consejo directivo y un Secretario(a) de mesa el cual deberá ser un Profesional relacionado con la temática de la mesa. Las características y atribuciones de cada cual se describen a continuación:

3.1. De la asamblea

W Constituida con derecho a voz por todos los asistentes a las reuniones de la mesa, sean asistentes regulares o esporádicos y tengan o no derecho a voto.

3.2 De la directiva

W La directiva será elegida directamente por los miembros de la asamblea con derecho a voto. Estará compuesta por un representante de cada una de las distintas actividades productivas asociadas a la explotación de mar.

W La descripción y el número de categorías serán definidos por votación mayoritaria de la asamblea. Transitoriamente se proponen las siguientes categorías: pescadores bentónicos, pescadores demersales, mitilicultores, ostricultores, consultores, alguceros y servicios públicos. En todo caso, la directiva no podrá tener un número mayor a 8 integrantes.

3.3 De los consejeros territoriales

- W** Los consejeros serán elegidos directamente por los miembros de la asamblea con derecho a voto. Se elegirán dos consejeros en calidad de titulares y dos más en calidad de suplentes.
- W** Para ser elegibles, los consejeros deberán pertenecer al sector privado, ser dirigentes de gremios de pescadores y/o pequeños y medianos empresarios. Serán, por derecho, miembros de la Directiva de la Mesa de Mar. Durarán en sus funciones un año, pudiendo ser reelegidos hasta por un período consecutivo

3.4 Del Secretario de mesa

- W** Corresponde a un Profesional relacionado con la temática de la mesa, que cumple funciones de apoyo y coordinación de esta. Es un funcionario de alguno de los gobiernos locales del Territorio o de los servicios públicos que participan del Emprende Chiloé.

4. Del funcionamiento

- W** La mesa funcionará en dos modalidades diferentes; sesiones ordinarias o ampliadas y sesiones de equipos o comisiones.
- W** En las sesiones ordinarias o ampliadas, son aquellas donde la participación no estará limitada y será informada y convocada por los mecanismos detallados más adelante y tiene el poder de tomar resoluciones.
- W** Las sesiones de equipos o comisiones, serán convocadas y dirigidas por los miembros de los respectivos equipos o comisiones, sus asistentes y atribuciones dependerán de la naturaleza de la tarea a resolver.
- W** Las mesas deberán sesionar (de manera ordinaria) a lo menos una vez al mes. Se deberán programar anualmente su calendario, fijando un día por mes y por los doce meses. El calendario de cada mesa deberá estar coordinado con la programación de reuniones del consejo directivo.
- W** Estas reuniones serán conducidas por la Directiva elegida de la mesa. En ausencia de esta, las reuniones serán conducidas por el Secretario(a) de mesa.
- W** Las sesiones ampliadas de la mesa son abiertas a la comunidad y se incentivará la participación activa del sector privado afín a la actividad.
- W** La asamblea o la directiva, deberán fijar un calendario de funcionamiento que facilite la programación y coordinación de los asistentes a ésta y le permita insumar (consensuadamente) al Consejo Directivo del emprende Chiloé y responder a los requerimientos de este.

- W** La mesa podrá sesionar en formas extraordinaria de acuerdo con las necesidades de esta, ya sea en forma ampliada o en comisiones de trabajo.
- W** La mesa establecerá un registro inicial de participantes de las mesas, basándose en los listados históricos de asistentes, considerando aquellos participantes que han asistido a lo menos al 30% de las reuniones pasadas de cada mesa. Este registro, junto a la aplicación de este reglamento, será el listado oficial e inicial de integrantes de la mesa, sobre el cuál será necesario aplicar los criterios de *quorum* mínimo de operación y validación de las decisiones y actuaciones de las mesas (50% mas 1 de asistencia).

5. De los derechos y deberes

5.1 Del derecho a voto

- W** Todos los asistentes las reuniones ordinarias y extraordinarias de la mesa de mar tienen derecho a voz.
- W** El derecho a voto se adquiere cuando el interesado(a) haya asistido, como mínimo a tres ultimas reuniones ordinarias de la mesa ampliada, siendo la reunión en que se vota, la tercera.

5.2 Derechos de la mesa

- W** La mesa será el espacio y el organismo de discusión, participación y decisión, donde el sector privado y publico (relacionados con la temática de la mesa) debatirán acerca cómo impulsar el desarrollo económico de Chiloé.
- W** Será el espacio y órgano privilegiado en dónde el sector privado y publico del Emprnde Chiloé planificarán y coordinaran sus acciones
- W** Tendrá el derecho exclusivo de elegir a los consejeros privados que integrarán el Consejo Directivo del Emprnde Chiloé. También tendrá el derecho de removerlos cuando considere que no están cumpliendo con las funciones y tareas encomendadas por sus representados.
- W** En el carácter de espacio de encuentro, la mesa resalta su carácter técnico consultivo tendrá derecho exclusivo para plantear, evaluar en una primera instancia oportunidades de negocios emergentes e instruir a la Secretaria Técnica del programa para que prepare su discusión en el Consejo Directivo.
- W** Derecho a solicitar al Consejo Directivo información relacionada con el andar del programa en general y en especial en lo relacionado a la temática de la mesa, a través de sus representantes o del secretario técnico.
- W** Tendrá derecho a formar comisiones y grupos de trabajo y tarea al interior de la mesa. Además tendrá derecho a fijar las metas y atribuciones de esos quipos, así como la composición y estructura de estos.

5.3 Deberes de la Mesa

- W** Es deber de la mesa asegurar la apertura de la mesa, que permita la participación del mayor número de actores (privados y públicos) relevantes del sector productivo pertinente.
- W** Es deber de cada uno de los integrantes de la mesa su participación permanente en las reuniones ampliadas y no solo participar cuando los temas a tratar sean de su interés personal o cuando le reditué beneficios económicos directos.
- W** La mesa y sus integrantes tiene el deber de analizar las propuestas económicas que lleguen a ella y determinar la pertinencia y remitirlas a la secretaria técnica del Emprende Chile cuando corresponda.
- W** Es deber de la mesa darse la organización interna apropiada, cuando existan propuestas de oportunidades de negocio o acciones, que correspondan a rubros u orientaciones productivas transversales. Estas comisiones serán las encargadas de analizar, estudiar y proponer oportunidades de negocios a la mesa, la cual las validara y remitirá a la secretaria técnica del Programa Emprende para su revisión y programación en la sesión del Consejo Directivo.
- W** Será deber de cada mesa registrar los contenidos y acuerdos de sus reuniones en actas que serán públicas. Una copia de sus actas deberá hacerse llegar al Consejo Directivo territorial a través de la Secretaría Técnica, en un plazo no superior a 5 días hábiles contados desde la celebración de la respectiva reunión.

5.4 Derechos de la Directiva de la mesa

- W** La directiva será el órgano conductor de la mesa, como tal tiene derecho a que se le respete como colectivo a cada uno de sus miembros.
- W** Tiene el derecho a representar a la mesa y sus acuerdos en distintas instancias de coordinación intersectorial. Cuando esa representación incluya al Consejo Directivo se entenderá como complementaria a la función que realizan los Consejeros de la mesa, manteniendo éstos sus atribuciones.
- W** Tendrá derecho a convocar a reuniones ordinarias y extraordinarias, para lo cual se apoyará en el Secretario(a) de mesa).
- W** Tendrá derecho a proponer la formación de comisiones y grupos de trabajo y tarea al interior de la mesa.

5.5 Deberes de la directiva

- W** La Directiva deberá actuará como moderador de los debates de la mesa y por ende debe velar por la equitativa expresión de todas las ideas.
- W** Deberá procurar el logro de acuerdos y consensos y cuando sea requerido conducir las votaciones que la asamblea dictamine realizar.

- W** Deberá velar por la participación amplia del sector privado y público quienes debatirán acerca cómo impulsar el desarrollo económico de Chiloé.
- W** Deberá conducir las elecciones y/o destituciones, tanto de los representantes al Consejo Directivo, como de la propia directiva y sus miembros.
- W** Sus miembros deberán participar activa y regularmente de las reuniones ordinarias y extraordinarias de la mesa.

5.6 Deberes de los representantes al Consejo Directivo

- W** Es deber representar a la mesa, en sus planteamientos e ideas ante el consejo directivo con derecho a voz y voto.
- W** Transmitir las inquietudes de la mesa hacia el Consejo Directivo frente al desarrollo del Programa Emprende y las oportunidades de negocios que se estén potenciando y sobre los recursos involucrados.
- W** Bajar hacia la mesa toda la información que emerja de las cesiones del consejo en especial la relacionada con las temáticas de la mesa.
- W** Los representantes de la mesa no podrán usar este nombramiento para beneficio particular o para beneficio de un grupo determinado de personas.
- W** Todo lo que se transmita al Consejo Directivo, será lo que emane de las reuniones de las mesas anteponiendo el bien común antes que el interés personal, si esto no ocurriese el representante podrá ser removido de sus funciones.
- W** Exponer ante el Consejo Directivo los proyectos y nuevas oportunidades de negocios que la mesa estime pertinentes en conjunto con el Secretario(a) de mesa.

5.7. Derechos de los Representantes de las Mesas

- W** Representar a la mesa en el Consejo Directivo Territorial del Emprende Chiloé, en las instancias que sean convocados como tal, con derecho a voz y voto.

5.8. Deberes del Secretario(a) de mesa

- W** El Secretario(a) de mesa será el encargado de prestar apoyo a la directiva de la mesa para organizar, suministrar elementos, eventualmente moderar y registrar en actas las reuniones de la respectiva mesa.
- W** Elaborar el acta de cada Reunión de la Mesa y remitirla mediante medios electrónicos a cada integrante de la mesa y a la secretaría técnica del Programa. Deberá asimismo mantener un archivo de las actas y otros documentos que se originen por la operación de cada mesa.
- W** Mantenerse informado del accionar de las Comisiones de trabajo cuando estas existieran dentro de la orgánica de la mesa

- W** Preparar las reuniones de las mesas en todos sus aspectos, (Invitaciones, Programa, Logística, etc.).
- W** Canalizar hacia la secretaria técnica las propuestas y demandas emanadas de la mesa para su análisis.
- W** Participar en la secretaria técnica del Programa Emprende Chile en calidad de integrante permanente de esta.
- W** Preparar y exponer en conjunto con los representantes de las mesas los temas (propuestas, demandas, etc.) a tratar en el Consejo Directivo y que hayan sido así mandatados.
- W** Transmitir a la mesa toda aquella información que emane de la Secretaria Técnica del programa Emprende Chile.
- W** Participar en todas las reuniones del Consejo Directivo en su calidad de integrante de la secretaria técnica del Emprende y como apoyo técnico de los Representantes de las mesas ante el Consejo, solo tendrá derecho a Voz.

5.9. Derechos del Secretario(a) de Coordinación de las Mesas

- W** Derecho a ser reconocido y respetado como tal en su calidad de profesional del sector y funcionario de los gobiernos locales., o servicios públicos.
- W** Derecho a voz y voto en las reuniones ordinarias y extraordinarias de la mesa.
- W** Derecho a voz en las Reuniones del Consejo Directivo.

Secretaria Técnica
Programa Emprende Chile Chiloé
Chiloé, Agosto 27 de 2003

7 Ejemplo de Estatuto de Consejo de Desarrollo Territorial: “El caso del Territorio de Limarí”

atención

Este *estatuto* surgió y resultó útil y pertinente a la realidad y circunstancias de Limarí, de su Plan de Desarrollo y de las relaciones entre los actores que conformaban su Consejo Directivo hacia ya unos años. Posteriormente puede haber sido modificado para adaptarlo a nuevos desafíos o, simplemente, desechado o entrado en desuso.

Otros territorios tienen distintos marcos normativos. Algunos requieren “nacer” con un reglamento constitutivo que les brinde un mínimo de seguridad o de reglas básicas compartidas; mientras que otros nunca tienen ni necesitan de reglamentos o estatutos, ya que sus actores requieren no limitar flexibilidades ni perder grados de libertad.

De hecho, prácticamente ya no quedan ejemplos en que, como en este caso, se confunda tanto y simultáneamente el Territorio, su Plan de Desarrollo Económico, la Instancia Público-Privada que lo conduce, y el Programa (Emprende-Chile) que lo impulsó y apoya. Seguramente, este sería un *mal ejemplo* si se intentara copiar a contar de 2004 o fecha posterior.

La opción tener o no reglamentos, estatutos, y otras normativas; en qué ámbitos disponer de ellas, en qué momentos de la evolución del proceso de desarrollo territorial y por cuánto tiempo, depende de las condiciones de dicho proceso y de sus actores.

Si se va a hacer uso de estos instrumentos normativos, conviene no perder de vista que se trata sólo de medios, los que tienen que ser coadyuvantes de los procesos que encarnan los actores del desarrollo territorial. En caso contrario, la *dictadura* del reglamento, por la vía del procedimiento, puede matar lo mejor de los procesos y de sus posibilidades de resultado.

Como los procesos de desarrollo territorial pueden llegar a ser muy dinámicos, conviene revisar cada uno o dos años los reglamentos, estatutos y otras normativas procedimentales que se hayan adoptado, ya que la probabilidad de que convenga modificarlos, simplificarlos, redefinirlos o simplemente desecharlos, es alta.

**ESTATUTO FUNCIONAMIENTO Y ATRIBUCIONES DEL DIRECTORIO
DEL PROGRAMA EMPRENDE CHILE (TERRITORIO DE LIMARÍ)**

TÍTULO I

DEL NOMBRE, DOMICILIO E INTEGRACION DEL DIRECTORIO

ARTÍCULO PRIMERO

Constituyese el Directorio o Consejo Directivo Territorial del “Programa de Desarrollo Territorial Emprende Chile, Provincia de Limarí” , Organismo territorialmente desconcentrado del Programa de Desarrollo Territorial Nacional, constituido según Convenio de fecha 16 de Enero de 2002, e integrado por las Jefaturas Nacionales de los Servicios Públicos concurrentes a él mismo.

ARTICULO SEGUNDO

El Directorio o Consejo Directivo tendrá su domicilio en la Gobernación Provincial de Limarí, Socos 154 de Ovalle y estará integrado por: la Gobernación Provincial del Limarí a través de su Gobernador Titular; los Municipios de las comunas de: Ovalle, Punitaqui, Combarbalá, Monte Patria y Río Hurtado, representados por la Asociación de Municipalidades del Limarí; los Jefes Regionales de los Servicios Públicos miembros del Programa a Nivel Nacional: SERCOTEC; FOSIS; IINDAP; SERNATUR y SENCE, y los representantes del Sector Privado elegidos para ese fin.

Serán invitados permanentes, con derecho a voz y con un voto, los Alcaldes de las cinco comunas de la provincia.

ARTICULO TERCERO

Con el objeto de ejecutar las acciones y cumplir los objetivos del Programa con el adecuado equilibrio técnico y de participación, el Directorio estará conformado por igual número de representantes de Organismos del Sector Público y del Sector Privado. El siguiente es el registro del Directorio a la fecha de su Constitución:

- W Gobernador de la Provincia de Limarí
- W Presidente de la Asociación de Municipalidades
- W Director Regional de SERCOTEC
- W Director Regional de INDAP
- W Director Regional de FOSIS
- W Director Regional de SERNATUR
- W Director Regional de SENCE
- W Empresarios Privados:
- W Señora María Violeta Seco Ramírez
- W Señor Exequiel Sandoval Quezada
- W Señor Jorge Araya Casanga
- W Señor Juan Carlos Andrade T.
- W Señor Eliseo Pérez Torres
- W Señor Sergio Trucco
- W Señor.....

El Directorio así conformado, se regirá por las disposiciones del presente Estatuto.

ARTICULO CUARTO

Sin perjuicio de lo establecido en el Artículo anterior, los miembros del Directorio que representen a los Organismos Públicos, quienes representan el Directorio permanente y suscriptores del Programa, serán además fiscalizados en sus actuaciones por las Jefaturas de sus propios Servicios, quienes evaluarán su tiempo de destinación, grado de compromiso y nivel de propuestas, acciones que se encontrarán consignadas en un documento denominado Informe de Asistencia y Participación aprobado por el propio Directorio e informado cada tres meses al Nivel Central.

TITULO II

ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL DIRECTORIO

ARTÍCULO QUINTO

Corresponderá al Directorio fijar los contenidos, ejes de intervención y acciones del Programa de Desarrollo Territorial “Emprende Chile” de la Provincia de Limarí, teniendo para ello presente sus Objetivos Generales que son:

- W** Provocar un cambio en los territorios que se definan al interior del Programa, como de “Intervención Conjunta”, que signifiquen un mejoramiento sustantivo y sustentable de las Micro y Pequeñas Empresas locales.
- W** Generar condiciones para el surgimiento de nuevas actividades empresariales.
- W** Establecer relaciones de cooperación entre empresas.
- W** Mejorar la articulación entre la oferta y la demanda de trabajo, creando nuevas ocupaciones y oportunidades de trabajo.

ARTICULO SEXTO

El Directorio o Consejo Directivo, es la instancia decisional del Programa Territorial “Emprende Chile” de Limarí, que concuerda y define la estrategia de trabajo conjunto para impulsar procesos de construcción y realización del Desarrollo Económico Territorial los contenidos del Plan de Desarrollo propiamente tal (visión y misión del territorio, objetivos, plazos y resultados que se espera lograr, estrategia/s para alcanzarlos y compromisos que los diferentes actores asumen para ello) y el uso de los recursos del Programa en el territorio.

Para sus funciones el Consejo Directivo recibe, estudia y sanciona las propuestas que se originan en las respectivas Mesas Temáticas; es asistido en su funcionamiento, en los aspectos organizativos, de supervisión, ejecución, técnicos y relación con las mesas temáticas del Programa por la Secretaría Técnica Territorial. Asimismo el Consejo Directivo orienta el trabajo de las mesas y el desarrollo del propio Programa Territorial, pudiendo determinar y priorizar nuevas áreas de trabajo, por tanto creación, consolidación, integración, cese de mesas de trabajo; integración de nuevos miembros al Consejo y en general la facultad de administrar, en el amplio sentido del concepto, el Programa Territorial de Limarí.

ARTICULO SEPTIMO

Los Consejeros o Directores Públicos durarán mientras se mantenga su condición de funcionario público, en los cargos que lo habilitan para ser miembros del Consejo. Los Consejeros Públicos podrán ser reemplazados en ausencia, por suplentes previamente identificados ante el Consejo y de su misma repartición pública, siempre y cuando tengan las atribuciones para decidir y comprometer recursos de su institución. La designación deberá hacerse por escrito, quedando registrado en acta el reemplazo respectivo.

ARTICULO OCTAVO

Los miembros del Sector Privado del Directorio, durarán en sus cargos un año. Podrán ser reelegidos por otro período igual, de acuerdo a la evaluación del Directorio Permanente, representado por los Directores Regionales de las Instituciones públicas, suscriptoras del convenio. Los nuevos nombres para los reemplazos serán presentados en una terna al Directorio.

ARTICULO NOVENO

El Presidente del Directorio, será un representante del Sector Privado elegido por consenso entre todos los miembros. Ocasionalmente y por acuerdo del Directorio podrá asumir un público siempre y cuando su intervención como presidente no sea mayor a tres meses.

ARTICULO DECIMO

Los directores o sus suplentes participarán en las reuniones ordinarias y extraordinarias con derecho a voz y a voto. Los acuerdos se tomarán por mayoría simple; en caso de empate, el acuerdo se votará en la siguiente sesión y si éste persistiere, decidirá el voto el Presidente del Directorio.

ARTICULO DECIMO PRIMERO

Las reuniones ordinarias, se celebrarán el último viernes de cada mes en el lugar que se determine y serán citadas por el Gerente del programa. Las sesiones extraordinarias podrán ser citadas, por el Gobernador Provincial y/o el Presidente del Directorio y/o un tercio de los Directores. El quórum mínimo para la celebración y validez de una reunión de Consejo es del 50% de sus miembros. Toda resolución, acuerdo en nombre del Consejo que se alcance sin este quórum mínimo, carecerá de validez

ARTICULO DECIMO SEGUNDO

Las reuniones del Consejo Directivo son públicas, a no ser que el propio Consejo o los convocantes determinen celebrar reuniones privadas, sin acceso al público. En tal caso, en la convocatoria deberá señalarse el carácter que deberá tener cada reunión. En las reuniones públicas, los asistentes no pertenecientes al Consejo no podrán participar del trabajo, análisis, debate a no ser que previamente, se haya determinado en la tabla de la reunión, la participación en una temática específica de alguna persona invitada por algún miembro del Consejo o a su propia solicitud, previamente aprobada por los convocantes y sugerida por la Secretaría Técnica. Sin perjuicio de lo anterior, en la celebración de la reunión, se podrá recibir por parte del público preguntas y alcances por escrito que serán recepcionadas por el Secretario Técnico y puestos en tabla con la venia de quién presida el Consejo.

ARTICULO DECIMO TERCERO

Corresponderá al Directorio la administración de los Recursos financieros y humanos del Programa, que de conformidad a los términos del Convenio aludido en el Artículo Primero, provendrán de la Secretaría Ejecutiva Nacional y de las Instituciones Públicas participantes a nivel Regional. Cada seis meses, el Directorio deberá rendir a la Secretaría Ejecutiva Nacional un Informe Contable de los recursos invertidos, de acuerdo a la normativa aplicable al Sector Público, relacionándolos con el estado de avance del Programa en curso.

ARTICULO DECIMO CUARTO

Asimismo, el Directorio podrá gestionar otros recursos públicos y privados a nivel internacional o local, sujetando su administración y rendición a los procedimientos legales y administrativos aplicables a cada caso en particular.

ARTICULO DECIMO QUINTO

Los acuerdos del Directorio, se refieran estos a orientaciones técnicas o políticas productivas; a gestiones de negocios; a la decisión de suscribir convenios o contratos relativos al desarrollo de los ejes seleccionados, o a la inversión de recursos del Programa, obligarán a cada uno de sus miembros y a cada uno de sus organismos relacionados y dependientes, quienes previo compromiso, concurrirán con sus propuestas en la forma y oportunidad que el propio Directorio determine.

TITULO III

ORGANISMOS DEPENDIENTES DEL DIRECTORIO O CONSEJO DIRECTIVO TERRITORIAL

“LAS MESAS TEMATICAS”

ARTICULO DECIMO SEXTO

Las Mesas Temáticas son espacios de encuentro, de libre concurrencia de todos los actores públicos, municipales y privados del Territorio de la provincia de Limarí asociados a un sector económico o productivo común, donde se identifican, analizan, evalúan y comprometen acciones u oportunidades de negocios, que redunden en el desarrollo del Territorio y de su propio sector. Las propuestas serán sancionadas por el Directorio.

ARTICULO DECIMO SEPTIMO

Los actores productivos deberán observar estos Estatutos y adherir a la modalidad de trabajo y principios (enfoque territorial; gestión público–privada, trabajo sobre oportunidades) del Programa Emprende Chile de la Provincia de Limarí.

ARTICULO DECIMO OCTAVO

Cada una de las Mesas Temáticas, deberá elegir y tener una Directiva, con el objeto de que sea esta la que planifique, organice, dirija, controle e informe sobre el trabajo de cada mesa. Los miembros de la Directiva durarán en sus cargos un año; mientras cuenten con la aprobación de la respectiva mesa. Cada Mesa Temática contará con un(a) secretario(a), funcionario de alguna de las instituciones públicas del Programa Territorial(INDAP, FOSIS, SERCOTEC, SENCE, SERNATUR); cuya misión será apoyar y facilitar los trabajos de la Directiva y de las mesas. La designación de alternativas de funcionarios (2 ó 3) para esta función de secretaría, será sugerida a las directivas de las mesas, por la Secretaría Técnica del Programa Territorial. Las directivas de las mesas determinarán el mecanismo de decisión a este efecto. Los secretarios(as) de mesas, así definidos(as), pasarán a formar parte de la Secretaría Técnica del Programa. Para efectos de los trabajos de las Mesas Temáticas los secretarios (as) dependerán de la Directiva de cada mesa.

ARTICULO DECIMO NOVENO

Las Mesas deberán sesionar a lo menos una vez por mes, levantando un acta con los temas tratados, acuerdos logrados y la asistencia a cada sesión debidamente formalizada con la identificación y firmas de los asistentes. Las actas deberán ser aprobadas en las sesiones inmediatamente siguientes, debiéndose enviar una copia a la Secretaría Técnica del Programa Territorial Limarí, en un plazo no superior a 5 días hábiles, desde la fecha de su aprobación. Se deberá adjuntar asimismo todo el material que, a juicio de la mesa, deba conocer, trabajar y sancionar el Consejo Directivo.

ARTICULO VIGÉSIMO

Las Directivas de las mesas temáticas podrán solicitar fondos al Consejo Directivo Territorial, para el desarrollo operativo de la Mesa, debiendo dar amplia cuenta de estos fondos, tanto al Consejo como a la Mesa, con una periodicidad mensual. Se deberá entonces incluir en la tabla de las reuniones la cuenta de tesorería. Tales solicitudes de fondos deberán realizarse para una programación anual de actividades, debiendo preverse que se trata de año calendario, en cuyo caso la programación de actividades y por tanto la estimación presupuestaria de fondos operativos debe ser hecha a más tardar el 15 de diciembre de cada año.

ARTICULO VIGÉSIMO PRIMERO

Los fondos previstos en el Artículo Vigésimo tienen que ver con gastos de librería; consumos en reuniones ordinarias para los asistentes, arriendos de locales o equipos para las reuniones y otros gastos menores. En todo caso estos fondos no pueden ser superiores a UF 2,0 por reunión de mesa temática. Tales fondos solicitados, serán administrados por la Secretaría Técnica a través de los secretarios de mesas.

ARTICULO VIGÉSIMO SEGUNDO

Los funcionarios públicos de las mesas temáticas es una instancia técnica permanente, de dependencia jerárquica del Consejo Directivo Territorial, para realizar la estrategia y contenidos acordados, gestionar la implementación de sus acuerdos, elaborar propuestas para el Consejo Directivo, y apoyar el desarrollo de oportunidades de negocio y empleo, así como apoyar en los procesos que vinculan orgánicamente a las Mesas Temáticas con el Consejo Directivo. También, deben cubrir las funciones comunicacionales asociadas a la participación en la construcción y realización del Plan y sus fases intermedias, y la formación sistemática de los principales agentes y líderes vinculados al desarrollo del territorio.

ARTÍCULO VIGÉSIMO TERCERO

Articulará además, entre los sectores público; Privado y Municipal, la debida participación y cooperación a los propósitos del Programa. Para ello, integrarán las Mesas Temáticas, tanto como la ejecución de las actividades comprometidas que se aborde en sesiones de trabajo con el análisis de los temas derivados de los ejes de desarrollo definidos y podrán ser convocados por el Gerente del Programa a reuniones de trabajo.

“LA GERENCIA TECNICA”

ARTICULO VIGÉSIMO CUARTO

La Gerencia Técnica, será el Órgano Administrativo y Ejecutor de las decisiones y acuerdos del Directorio o Consejo Directivo. Estará a cargo de un profesional de alto nivel, denominado Gerente, que será nominado de acuerdo a sus antecedentes, en un proceso de Concurso Público al cual podrán postular aquellos profesionales que cumplan con los requisitos establecido en los “Términos de Referencia Secretarios Técnicos Territoriales Programa de Desarrollo Territorial Emprende Chile”, documento que se inserta a continuación de estos Estatutos y que se entenderá formando parte integrante del mismo. Su nombramiento, remuneración, dependencia y continuidad en el cargo, será de responsabilidad del Directorio, relacionándose con éste, a través de su Presidente o de quien el mismo Directorio designe. Bajo la dependencia del Gerente, existirá una(o) secretaria(o) administrativa -computacional, a cargo de las labores de oficina. El Directorio determinará qué otros profesionales o técnicos integrarán la Gerencia Técnica, su perfil, requisitos para optar a los cargos y las funciones a desempeñar, las que tendrán que tener correspondencia con el respectivo presupuesto anual.

ARTICULO VIGÉSIMO QUINTO

Entre otras responsabilidades que se definirán más adelante, el Gerente deberá:

- W** Coordinar los procesos e iniciativas conducentes a la construcción y realización del Plan de Desarrollo Económico del Territorio, formulado por el Directorio.
- W** Gestionar la ejecución de los acuerdos, velando por su calidad técnica y por el cumplimiento de los estándares de calidad y las metas fijadas para el ejercicio del Plan.
- W** Otorgar el sustento administrativo y contable a las actuaciones y acuerdos del Directorio, cautelando sus bienes materiales, documentos y archivos.

ARTICULO VIGÉSIMO SEXTO

Junto a las funciones generales descritas en la Cláusula Vigésimo Sexto, el Gerente Técnico será responsable de las siguientes funciones, que ejecutará en forma personal y/o a través del equipo profesional de la Secretaría Técnica:

- W** Preparar las Propuestas que le encomiende el Consejo Directivo del Desarrollo del Territorio y gestionar su ejecución.
- W** Relacionarse con el Directorio o Consejo Directivo en lo cotidiano, a través de su Presidente y/o del Consejero Titular que defina el Directorio.
- W** Mantener y desarrollar relaciones de coordinación y apoyo regular con los diferentes estamentos que integran el Consejo Directivo, en particular con las Direcciones Regionales de las Instituciones que impulsan el Programa, los municipios del territorio y sus autoridades políticas y administrativas, los gremios y organizaciones privadas y sus dirigentes o representantes y si corresponde, las demás instancias públicas de nivel provincial o regional que participen.
- W** Aplicar la estrategia y metodología del Programa de Desarrollo Económico Territorial Emprende Chile a la realidad y circunstancias del respectivo territorio y de sus actores, coordinando e impulsando las iniciativas y actividades conducentes a la oportuna y adecuada construcción y realización del respectivo Plan. Para dichos efectos, se relacionará funcionalmente con la Secretaría Ejecutiva Nacional del Programa Emprende – Chile.
- W** Establecer, mantener y desarrollar relaciones con los actores públicos y privados concernidos o implicados en el Plan en función de su adecuada y oportuna construcción y realización; velando por la canalización de sus energías en torno al logro de los objetivos del mismo y por el desarrollo de relaciones de relaciones crecientemente sustentables entre ellos.
- W** Mantener al día la información relativa al Plan y a su evolución, entregando oportunamente aquella pertinente al seguimiento del mismo y la requerida para toma de decisiones institucionales.
- W** Para estos efectos, se considerarán los siguientes formatos oficiales del Programa, para la entrega de Información, los cuales se adjuntan en este estatuto:
 - W** Acta de acuerdos y compromisos
 - W** Reporte mensual, con informe financiero
 - W** Informe trimestral
- W** Las demás que sean necesarias para el cumplimiento de su rol y para el logro de los propósitos definidos para el Plan.
- W** Llevará un registro de todas las actuaciones del Directorio, Actas de Acuerdos y Compromisos, comunicaciones, estudios y proyectos, manteniéndolos a disposición del Directorio, comunicando oportunamente los incumplimientos en los compromisos convenidos.

8 Ejemplo de presentación pública de un Consejo de Desarrollo Territorial: "El caso del Territorio de Punilla"

CONSEJO DE DESARROLLO DEL TERRITORIO PUNILLA (7)

A partir del trabajo de planificación territorial, surge la convicción tanto en los organismos públicos como en las organizaciones privadas, que la alianza entre ambos sectores es un requisito esencial para el desarrollo de la zona, acordándose para tal efecto la constitución de una instancia permanente de trabajo que se denomina "Consejo de Desarrollo del Territorio Punilla", el cual se constituye formalmente el 28 de Septiembre del 2004.

QUE ES EL CONSEJO?

El Consejo se define como un organismo de participación público – privada, promotor del desarrollo sustentable del Territorio Punilla.

Hace suya la Visión de desarrollo concordada por los actores del territorio y expresada en el Plan de Desarrollo Territorial, PDT. Así como, comparte y apoya los objetivos estratégicos y líneas de acción expresada en el mismo documento, por lo cual parte importante de su que hacer será orientar la inversión pública y privada, asumiendo la tarea del seguimiento, gestión y actualización del Plan de Desarrollo Territorial.

De esta manera mantendrá un Rol Asesor, consultor, articulador y orientador de las diferentes iniciativas que surjan en procura de llevar a cabo el plan de desarrollo y de todas aquellas propuestas que no estando contempladas en el plan sean coherentes con la misión del consejo y su visión del desarrollo del territorio.

Es así como se define una orientación económica dada hacia la producción Agroalimentaria en las cuatro comunas, y el Turismo Rural en la zona cordillerana. Para alcanzar un desarrollo armónico y sustentable, donde las actividades sean complementarias y beneficien a toda la población. Se proponen ámbitos prioritarios a abordar en el corto y mediano plazo, sobre la base de consolidar la seguridad del riego, a través de programas que mejoren la gestión y uso del agua, y materializar el embalse PUNILLA, actualmente en estudios de prefactibilidad.

7 Reproducción de documento de presentación.

MISIÓN DEL CONSEJO

Contribuir al desarrollo armónico y sustentable del territorio Punilla.

OBJETIVO GENERAL

Promover el establecimiento de acuerdos entre los actores público-privado del territorio, en torno al aprovechamiento de oportunidades y potencialidades endógenas, manteniendo un equilibrio entre los aspectos económicos, sociales y ambientales.

FUNCIONES DEL CONSEJO DE DESARROLLO TERRITORIAL

- W** Facilitar y coordinar las acciones entre el sector público y privado para una gestión eficiente en el territorio del Punilla.
- W** Crear las condiciones para un desarrollo armónico y sustentable.
- W** Generar, detectar y promover iniciativas para el desarrollo económico, social y ambiental del territorio del Punilla.
- W** Propender a la participación de todos los sectores sociales y económicos del territorio.
- W** Mantener una base de datos actualizada sobre las posibilidades de inversión en el territorio. (potencialidades)
- W** Recibir, analizar y sancionar las propuestas emanadas por la Secretaria Técnica del Consejo y otras instancias tanto Públicas como Privadas, interesados en el desarrollo productivo/social del territorio.
- W** Concordar y priorizar acciones y proyectos para el desarrollo del territorio.
- W** Ayudar a gestionar la concreción de proyectos emblemáticos del territorio. (Embalse Punilla, Paso Fronterizo El Salitre - Lumabia)
- W** Identificar oportunidades de desarrollo en beneficio de su población, de un modo sustentable y a partir de las potencialidades endógenas del Territorio.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

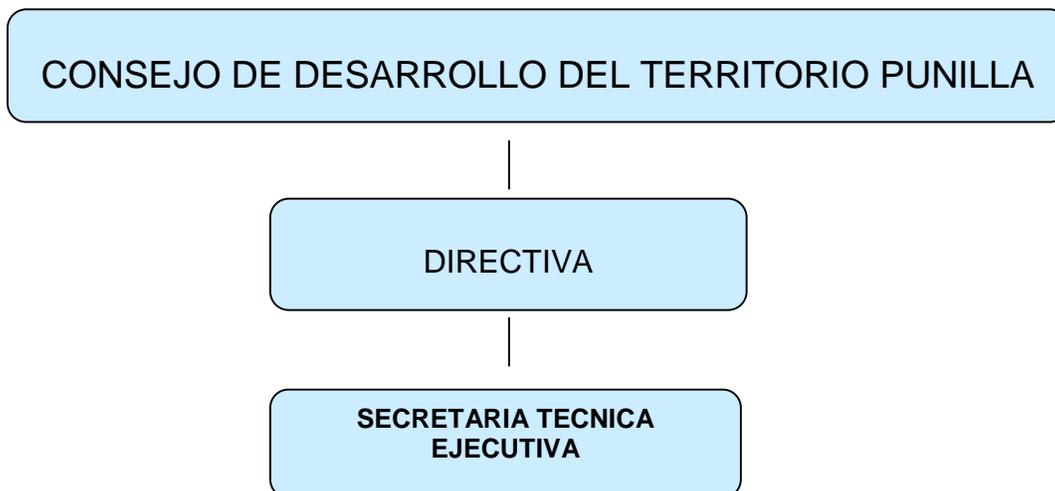
Principios de la organización:

- W** Participativo
- W** Con autonomía
- W** Representativo
- W** Liderazgo responsable

Composición:

- W** Representación territorial y sectorial equitativa.
- W** En su composición se velara por una proporción de sus miembros igual a:
 - W** 50% Privado
 - W** 50% Público y municipios
- W** Representación de las 4 comunas del Territorio

ESQUEMA ORGANIZACIONAL



FUNDADORES

- W Cámara de Comercio de San Carlos
- W CORDESAN
- W Cámara de Turismo San Fabián
- W Asociación de Agricultores
- W U. comunal J de V. Coihueco
- W U Comunal J de V. San Carlos
- W Presidente Canalistas Canal Ñiquén
- W FRISAC
- W Asociación de Arroceros
- W FRUTEMU
- W Apicultores de Ñiquén y San Fabián
- W Agro Chile
- W Agrícola San Antonio Ltda.
- W ASYCAL
- W SEREMI de Planificación
- W
- W SEREMI Agricultura
- W GORE
- W Gobernación Provincia de Ñuble
- W INDAP
- W Dir. Prov. Educación.
- W Asociación de Municipalidades Punilla
- W SERCOTEC
- W DGA
- W Vialidad Ñuble
- W SERVIU Ñuble
- W Agricultores de las distintas comunas que han participado en las reuniones y talleres de trabajo
- W Municipalidades de San Carlos, San Fabián Ñiquén y Coihueco; y sus diferentes funcionarios que han participado en el PDT.

DIRECTIVA TRANSITORIA

- W** PRESIDENTE: Presidente de la Asociación Punilla, Sr. Salvador Rodríguez Rodríguez.
- W** VICEPRESIDENTE: CORDESAN, Sra. Carmen Inzunza Jaque
- W** VICEPRESIDENTE: Gobernador Provincial Ñuble, Sr. Patricio Huepe García

SECRETARIA TECNICA EJECUTIVA

- W** GORE, Gobierno Regional del Bio-Bio.
- W** CORDESAN, Gerencia de la Corporación.
- W** SERPLAC - MIDEPLAN, Profesional encargado del territorio.
- W** EQUIPO TECNICO ASOCIACION PUNILLA
- W** CANALISTAS RIO PERQUILAUQUEN, Presidente
- W** UNION COMUNAL JJ.VV. COIHUECO, Presidente
- W** GTZ, Profesional Asesor.

9 Ideas y criterios para el lanzamiento del Consejo de Desarrollo Territorial como hito comunicacional distintivo

1. Los productores, pequeños empresarios, trabajadores y otros destinatarios son actores y no clientes o beneficiarios, y deben ser tratados como tales.

En consecuencia, las solemnidades no se basan en la gravedad de autoridades que “comunican” (informan) un programa, para que el resto escuche (y ojalá, después, aplauda).

Al contrario, los sentidos del acto se construyen a partir de la estructuración de presentaciones, muestras, diálogos, formas físicas o debates que reflejen y expresen lo que se pretende: una construcción conjunta, desde la base, con todos los que corresponda: de desarrollo de potencialidades y de acceso a oportunidades, en cuyo marco la acción pública coopera para la creación de las condiciones para que dichas oportunidades, negocios, iniciativas y aventuras con sentido, se concreten.

2. Y las instancias públicas y privadas que hacen parte del grupo impulsor de la estrategia, son socios en una red de cooperación y, en caso alguno acompañantes o comparsa de los convocantes: aquéllos que comprometen capacidades y recursos, y cumplen sus compromisos son tan coprotagonistas del apoyo, como quienes convocan.
3. Lejos de este espíritu están los estrados y los podiums, las sillas y ubicaciones reservadas o de primera y segunda clase, las partes públicas para todos y los cócteles para unos pocos, la distribución escolarizada o verticalizada de las ubicaciones, los discursos de dirigentes o actores locales con censura previa o recomendaciones larvadas de autocensura; o los horarios artificialmente cortos que permiten hablar pero no escuchar en nombre de que “las autoridades tienen otros compromisos importantes”.
4. Si los planes se construyen por acuerdos y concertación entre actores e instituciones que, a pesar de ser diferentes y de contar con diferentes cuotas de poder relativo, no tienen relaciones jerárquicas entre ellos⁸; las relaciones entre ellos deben basarse en el respeto a las diferencias y a las autonomías legítimas.

Los eventos o actos públicos, deben reflejar y expresar esta realidad y opción, tanto en la convocatoria, como en sus contenidos y en el estilo de realización.

Hasta en la materialidad física del evento: encuentro entre *no iguales* pero que se requieren mutuamente para construir un algo mejor en conjunto, por lo que tienen estatus similares y deben ser tratados como tales.

Por ejemplo, si a las comunidades locales en que se realicen estas actividades o a un grupo de microempresarios que presta servicios alimentarios, se les solicita la atención a las visitas, tienen derecho a que se les cancele un precio justo por sus servicios, del mismo modo que se pagaría la cuenta si el ágape se contratara con un restaurante u hospedería del poblado cercano.

⁸ Por ejemplo, los gobernadores no son jefes de los alcaldes ni éstos son las bases que legitiman su rol; o los directores regionales de instituciones de fomento productivo no son jefes de los micro o pequeños empresarios.

Y ello implica también responsabilidades por la otra parte: tal vez es la oportunidad para que la microempresa de servicios alimentarios, previamente avisada, inicie actividades para poder entregar la boleta o factura que se requerirá.

O, en respecto a la Autoridad del Consejo de Desarrollo Territorial, la única *ubicación reservada* es para sus titulares, privados y públicos, instalándose en segundas locaciones incluso las autoridades públicas invitadas, aunque en otros ámbitos puedan tener mayor jerarquía que los integrantes de la instancia de desarrollo territorial.

5. Si el evento, en cuanto acto comunicacional, es parte del proceso de construcción del plan, entonces debe ser funcional a sus propósitos de generar adhesiones a dicho proceso, de reconocer oportunidades y de movilizar energías en torno a su concreción.

Desde esta perspectiva, conviene, por ejemplo:

- Priorizar y optimizar la difusión a través de medios de comunicación locales y territoriales (hacia el interior del territorio, de sus actores y de su población).
- Que las autoridades presentes cumplan un rol de apoyo, al constituirse en expresión del reconocimiento regional o nacional a los procesos en marcha o construcción, a través de sus intervenciones y declaraciones ante los medios de comunicación invitados.
- Que se expresen las capacidades y potencialidades de los destinatarios en materia de generación de bienes y servicios, en forma autónoma y por eslabonamientos con terceros, a través de muestra de sus productos, contratación con ellos de los servicios asociados al evento, destacando dichas situaciones.

Complementariamente a los dos anteriores: destacar aquellos elementos, sistemas, materiales, formas y modalidades que reflejen dimensiones de la identidad territorial (construida o por construir).

6. Del mismo modo que los “tijerales” de una construcción surgen naturalmente cuando existe un determinado grado de avance que todos reconocen como tal, el que por si mismo “llama” al encuentro y celebración; las actividades y eventos “comunicacionales” debieran ser expresión de hechos o voluntades con fundamentos propios.

Desde esta perspectiva, y también por los criterios expuestos anteriormente, el evento de “lanzamiento” del plan no debiera estar fundado en la “venida de las autoridades” de las instituciones convocantes; sino que éstas concurren ante un hecho, situación, acuerdo, expresión, compromiso u otra realidad presente o en construcción que, teniendo sentido en si misma para el territorio o al menos para algunos de sus actores, es reconocida o reconocible como parte del proceso de construcción del Plan de Desarrollo Territorial.

Dichas realidades o procesos, que motivan el reconocimiento o celebración pueden adquirir múltiples expresiones según la naturaleza del territorio y de sus actores, el tipo de iniciativas emprendidas, y las orientaciones en torno a las cuales se estructura la construcción del Plan Territorial.

En algunos casos la motivación podrá ponerla el primer contrato de abastecimiento estable de bienes o servicios de un grupo de empresas, en otro la certificación de capacitación en un área de especialidad en que se está invirtiendo, en un tercero, en el inicio de un programa de formación de dirigentes territoriales.

En fin, en la puesta en marcha de los departamentos de fomento productivo de los municipios de la zona, la puesta en marcha de un conjunto de iniciativas de empleo cuyos resultados capitalizarán iniciativas de inversión de pequeños productores, o la inauguración de una red de servicios microempresariales articulados en la zona.

O en la suscripción de un conjunto de compromisos entre servicios públicos, municipios, empresas, gremios y organizaciones, en torno a planes de inversión en la zona o territorio.

7. Si varios de los componentes anteriores están presentes en la motivación y forma de organización del evento de “puesta en marcha” del proceso de construcción conjunta del Plan Territorial; es posible y tiene sentido, el transformar dicha oportunidad en un espacio no sólo de encuentro y reconocimiento; sino también de reflexión y acuerdos de alcance más estratégico.

Desde esta perspectiva, si la oportunidad lo permite, conviene considerar la oportunidad de incluir espacios de reflexión, discusión, trabajo o negociación de acuerdos entre los actores presentes; sea al interior del evento mismo o en forma complementaria a él.

O, idealmente, hacer que el evento comunicacional de puesta en marcha sea el complemento de una actividad más amplia que hace sentido a la construcción del plan territorial y a sus actores.

10 Ejemplo de Términos de Referencia para la contratación de estudios para la Detección de Oportunidades Capturables Localmente

TERMINOS DE REFERENCIA

“DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES”

“.....(SERVICIO XX).....”⁹

ANTECEDENTES

... Relativos al territorio y a sus actores

... Relativos a las hipótesis o ejes estratégicos concordados, y en torno a los cuales se estructura o estructurará el Plan de Desarrollo del Territorio.

... Relativos a su Consejo Público-Privado de Desarrollo, y de su/s órgano/s auxiliar/es directamente vinculado/s con el estudio a contratar.

La estrategia de desarrollo está basada en un enfoque territorial que permita a los actores públicos y privados locales tener una visión común en torno a la detección conjunta de las reales oportunidades de desarrollo; en que los sectores privados cumplan un rol relevante en la captura y desarrollo de dichas oportunidades, y los sectores públicos generen las condiciones y capacidades del territorio y sus actores para su adecuado aprovechamiento.

Para ello, los actores del territorio “.....YYY.....” están interesados en la identificación/actualización/revisión/precisión de oportunidades de negocios y empleos susceptibles de ser capturadas por sus micro y pequeñas empresas, trabajadores independientes y población activa en general, para lo cual se ha resuelto encargar el presente estudio/mapa de oportunidades., a través de (entidad contratante)

9 Adaptado de documentos elaborados por la Scretaría Ejecutiva del Programa EMPRENDE-CHILE.

TÉRMINOS TÉCNICOS DE REFERENCIA

En el territorio de “.....YYY.....”, conformado por las comunas de, se está desarrollando un proceso de selección de oportunidades dentro del que se enmarcará la presente consultoría de “detección de oportunidades”.

Con la finalidad de ampliar la gama de oportunidades detectadas hasta ahora, el(servicio, mesa, instancia)..... ha resuelto encargar una consultoría de “Detección de (Nuevas) Oportunidades de Negocios y Empleo para Micro y Pequeñas Empresas y Trabajadores Independientes”, vinculadas a demandas emergentes y no necesariamente relacionadas con las principales actividades económicas tradicionales del territorio “.....YYY.....”.

“.....XX.....” estará a cargo de realizar/encargar/licitar dicha consultoría, la que se realizará conforme a los siguientes términos técnicos de referencia.

OBJETIVO

Detección de *nuevas* oportunidades de agregación de valor a servicios y productos, y/o de mejoramiento de las ventas, y/o de creación de nuevos negocios, y/o de integración a redes comerciales de las micro y pequeñas empresas y/o trabajadores independientes del Territorio “.....YYY.....” (en adelante, “MIPE”); y/o de generación de empleo para su población activa (en adelante “PEA”).

DEFINICIONES Y REFERENCIAS

Se entenderá por “oportunidades” a aquellas demandas de mercado, actuales o potenciales, que el territorio y sus actores y, en particular, sus micro y pequeñas empresas y trabajadores independientes, pueden satisfacer poniendo en valor sus recursos endógenos o propios (ver definiciones y ejemplos en “Guía Metodológica de Desarrollo Territorial” del Programa Chile-Emprende).

Se entenderá por “nuevas” oportunidades a aquellas posibilidades de captación de negocios o de mejoramiento de ingresos por parte de las MIPE y la PEA del Territorio “.....YYY.....”, en temas emergentes respecto de las cuales existe una demanda clara y un mercado identificado.

Se entenderá por temas emergentes aquellos vinculados a: i) la producción de bienes y servicios demandados y que el territorio no ofrece y puede llegar a ofrecer o, ii) la puesta en valor de recursos a partir de innovaciones significativas en alguna de las actividades económicas principales del territorio.

Dependiendo de lo que detecte la investigación de la empresa consultora, las *nuevas* oportunidades podrían estar vinculadas, entre otros, a temas como:

Desarrollo de proveedores hacia el sector privado y/o para las adquisiciones del sector público presente en el Territorio: demandas regulares de bienes o servicios de las empresas privadas de mediana y gran escala, ubicadas dentro del territorio o en territorios próximos, así como del sector público y municipal, que puedan ser satisfechas por pequeños productores locales, sus redes o asociaciones.

Demandas temporales de bienes o servicios asociados a megaproyectos, públicos o privados, que están en ejecución o en proyecto y que son o serán consumidores de productos o mano de obra.

Posibilidades de servicios de MIPE y PEA, para satisfacer demandas latentes derivadas de nuevas necesidades generadas por el modo de vida de la población, y que son propias del *cuidado* de ciertos sectores o condiciones de población (adultos mayores, embarazo precoz, cuidado de niños, cuidado y mantenimiento de segundas viviendas, intereses especiales, etc.).

Creación de oferta de servicios de micro y pequeñas empresas y/o de trabajadores independientes para satisfacer necesidades comunitarias: recuperación de patrimonio arquitectónico y urbanístico, generación y gestión de espacios públicos, uso del tiempo libre, manejo de residuos sólidos, recuperación o protección ambiental, etc.

Demandas asociadas a flujos temporales de población por vacaciones, fiestas costumbristas o religiosas, centros de peregrinaje, u otros puntos de concentración temporal de masas significativas de población, susceptibles de ser captadas más eficientemente por una oferta local con cierta calidad y estructuración.

Creación de oferta de servicios de MIPE para satisfacer demanda de servicios especializados que implican certificación: instalaciones y supervisiones eléctricas, sanitarias, de gas, etc.

Incorporación de tecnología a productos, procesos y servicios, para conectar a la MIPE con mercados.

Posibilidades de satisfacer con producción local ciertas *preferencias* por productos con determinados atributos de calidad certificada, como pueden ser las relativas a inocuidad, producción limpia u orgánica, origen territorial (*terroir*, denominación de origen certificada o no, otros), o cultural (étnico), sustentabilidad ambiental, responsabilidad social o buena vecindad empresarial, o diversas formas de *trazabilidad*.

En términos generales, centrar la búsqueda en aquellas demandas que se orientan a requerimientos por *servicios*, en particular aquéllos con atributos de *calidad distintiva* especialmente en el plano simbólico.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Mesa o Consejo Público-Privado del Territorio

Las propuestas y productos de la consultoría deben plantearse y debatirse desde la Mesa Público-Privada del Territorio “.....YYY.....” y de sus órganos pertinentes (Consejo Directivo y/o Mesa/s Temática/s atinente/s), con participación activa de los empresarios, las instituciones socias del Programa Territorial -FOSIS-SERCOTEC-INDAP- y los otros servicios públicos o privados adscritos a ella, y las municipalidades y/o Asociación de Municipios del Territorio, además de eventuales invitados cuando la mesa lo estime conveniente.

Esto obliga a la consultora a estimar horas profesionales para la preparación y presentación de estados de avance, e insumos para el análisis de oportunidades en exploración y conclusiones preliminares por parte de la respectiva Mesa Territorial y sus órganos.

Del mismo modo, obliga a que las propuestas y conclusiones definitivas, consideren suficientemente la opinión y posición de las instancias indicadas, las que serán formalmente validadas por ellas.

Ficha de Caracterización y Sistema de Gestión de Desarrollo Local (GDL)

Para las entrevistas a empresas y personas (trabajadores independientes) que se realicen en la exploración de oportunidades; los consultores aplicarán la Ficha de Caracterización que da el contratante, y deberán ingresar los datos al Sistema de Gestión de Desarrollo Local (GDL).

Sistematización y análisis de entorno institucional e inversional

Se deberá sistematizar la información relevante y pertinente, analizándola en relación a las posibilidades de desarrollo de oportunidades que abren o limitan para la MIPE y PEA del territorio, al menos en lo relativo a:

- W** Estrategias públicas vigentes: Estrategia Regional de Desarrollo, Estrategias Provinciales, Planes Intercomunales, Planes de Desarrollo Comunal, Planes Reguladores y otros.
- W** Estudios sectoriales pertinentes que posean instancias como la SRM SERPLAC, Gobierno Regional, CONAF, INDAP, PRODECOOP, INIA, CONAMA, CORFO, FOSIS, SERCOTEC, PRORURAL, Ministerios de Obras Públicas y Telecomunicaciones, de Vivienda y Urbanismo, etc.
- W** Grandes inversiones públicas proyectadas o en inicio de ejecución, analizando sus impactos potenciales sobre la dinámica económica del territorio: Gobierno Regional, OOPP, Riego, Vivienda, PRODECOP, Educación, Salud, DIGEDER, etc.
- W** Grandes inversiones privadas proyectadas o en inicio de ejecución, y si corresponde, sus impactos potenciales sobre la dinámica económica del territorio.

Informantes calificados

Se deberán identificar y trabajar con Informantes Calificados, particularmente en lo referido a información de tendencias del contexto económico general, en términos de actividades económicas, tecnología, tratados comerciales, mercado laboral. Pueden ser expertos (emprendedores destacados, profesionales seniors, etc.) externos o internos al territorio, cuya visión y conocimiento puede contribuir a visualizar oportunidades específicas.

La opinión de estos expertos e informantes calificados deberá incluirse en los informes, identificándolos claramente de modo que el contratante pueda programar con algunos de ellos actividades en las que puedan aportar una lectura crítica de los resultados de las prospecciones realizadas, así como sus propias ideas y visiones, en el marco de reuniones ampliadas con actores públicos y privados del Territorio.

Metodología participativa

Para el trabajo participativo con grupos específicos o con las instancias pertinentes de la Mesa Público-Privada del Territorio, se deberá presentar una metodología que incluya el objetivo a lograr de las sesiones grupales participativas y los pasos a seguir para la consecución del objetivo planteado.

Relación con contraparte técnica

Se requiere contemplar tiempo para reuniones regulares con la instancia que cumpla la función de contraparte técnica.

PRODUCTOS

Producto principal

Informe/Propuesta de “Mapa de nuevas oportunidades de negocios y empleo para las Micro y Pequeñas Empresas y Trabajadores Independientes (MIPE) y/o Población Activa (PEA) del Territorio “.....YYY.....”, formalmente sancionado/aprobado por su Mesa o Consejo Directivo Público-Privado.

El/los informes deberán presentar las oportunidades detectadas y validadas por rubro, actividad o sector económico, incluyendo para cada una de ellas:

Una descripción de los bienes y servicios demandados: caracterización (tipo y calidad) y volumen de los bienes y/o servicios específicos demandados por el mercado; y temporalidad de la demanda.

Una caracterización y dimensionamiento de los mercados a los cuáles se dirige.

Un perfil y dimensionamiento de las empresas, organizaciones de productores o unidades económicas, trabajadores independientes del territorio, potencialmente participantes.

Los principales requerimientos a cumplir para gestionar y capturar esa oportunidad

La consultora deberá entregar al menos un informe preliminar (el que será presentado y debatido con la/s instancia/s pertinentes del Consejo de Desarrollo Territorial), y uno final en que se hayan incorporado las observaciones realizadas por los actores a través de dicha instancia (preferentemente, junto a acta de la Mesa en que constan las observaciones y/o la aceptación del informe final).

Sub-productos

- W** Informe que sistematiza la información territorial relevante que sirva para fundamentar el sentido y la relevancia de las oportunidades específicas detectadas por la consultoría, y que entrega antecedentes sobre el grado de convergencia o funcionalidad de la oportunidad en cuestión con los propósitos declarados por los actores institucionales en sus estrategias e instrumentos de planificación.
- W** Informe de sistematización de los estudios sectoriales pertinentes, consistente en una ficha donde se identifica el estudio, la institución que lo realiza, el tema y el año de su realización y una breve nota de sus principales contenidos.
- W** Ficha de caracterización, que dará el contratante, de las grandes inversiones públicas y privadas, proyectadas y/o en curso.

11 Matriz para Sistematización de Diagnóstico de Capital Territorial

Matriz para sistematizar las respuestas a las preguntas relativas a capacidades actuales y necesarias para capturar las oportunidades, en cada uno de los ámbitos del Capital Territorial

Dimensiones del Capital Territorial	Preguntas Pertinentes ⁽¹⁰⁾	Capacidades actuales	Capacidades necesarias	Brechas ⁽¹¹⁾
Competitividad empresarial y laboral				
Capital Social y movilización de la comunidad				
Identidad y cultura				
Capital físico y acondicionamiento del territorio				
Capital institucional				

¹⁰ Se refiere a las preguntas que hemos propuesto en cada una de las dimensiones del capital territorial propuestas en el texto, y que sean pertinentes o estén referidas a la oportunidad sometida a análisis.

¹¹ Se refiere a la magnitud o valor resultante de la diferencia entre las "Capacidades Necesarias" y (menos) las "Capacidades Actuales".

12 Matrices para Sistematización de Resultados de Evaluación de Oportunidades

1. Evaluación de elegibilidad

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

Atributos/requisitos	Evaluación	
	SI	NO
La oportunidad es una opción de negocios, es decir, corresponde a demandas de mercado (externas o internas) para las cuales existe o se puede desarrollar una oferta de bienes y servicios, basada en los recursos y condiciones que posee el territorio.		
La captura de la oportunidad de negocios, generará un incremento de los niveles de venta y de rentabilidad de las MIPE del territorio participantes del negocio en cuestión.		
Dado el importante rol de la pequeña empresa como generadora de ingresos para las poblaciones locales, el aprovechamiento de la oportunidad por parte de las MIPE tendrá como efecto un incremento de los ingresos de la población activa vinculada a ellas.		
Existen actores, o es posible desarrollar estrategias que permitan su incorporación, dispuestos a participar y comprometerse en el desarrollo de las acciones productivas y comerciales necesarias de llevar a cabo para capturar y gestionar la oportunidad en cuestión.		
Los actores interesados tienen la capacidad financiera para realizar las inversiones requeridas para aprovechar las oportunidades, o se dispone o existe una razonable posibilidad de gestionar fuentes y condiciones de financiamiento a las que pueden acceder los interesados.		

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

Atributos/Requisitos	Evaluación		
	S I	A mediano plazo	N O
El territorio y los actores potencialmente participantes, poseen las capacidades necesarias (o dimensiones del capital territorial que ya ha sido examinada previamente) para capturar y aprovechar la oportunidad o, en caso contrario, es factible desarrollar estas capacidades en los plazos necesarios; en especial en lo relativo a:			
Competitividad empresarial y laboral: Las MIPE del territorio están en condiciones de producir los bienes y servicios demandados por el mercado, en el volumen, calidad y oportunidad necesarias, y/o sus (los) trabajadores tienen la calificación laboral suficiente; o es posible desarrollar sus capacidades productivas, laborales y de gestión comercial en los plazos necesarios.			
Capital social: existe un nivel suficiente de asociatividad y de relaciones de confianza y cooperación entre los actores participantes que les permiten actuar en conjunto en función de la captura de la oportunidad, o es posible desarrollar dichos niveles en los tiempos necesarios.			
Capital institucional: existe un entorno institucional adecuado que permite y facilita el acceso de las MIPE a los servicios técnicos y financieros necesarios para la captura de la oportunidad y, en consecuencia, para el desarrollo de las acciones, gestiones e inversiones que se requiere implementar, o es posible desarrollar y/o fortalecer estos ambientes institucionales en los plazos necesarios.			
Capital Institucional: No existen impedimentos legales (incluyendo la legislación ambiental) para desarrollar las iniciativas (acciones, gestiones e inversiones) necesarias de implementar para aprovechar la oportunidad, o éstos pueden ser subsanados en los plazos necesarios.			
Capital físico y acondicionamiento del territorio: los actores interesados tienen acceso sostenible a los recursos básicos y/o a las infraestructuras y servicios que los habilitan, para el desarrollo de las actividades productivas y comerciales necesarias de llevar a cabo para capturar la oportunidad, o es posible el mejoramiento de dicho acceso en los niveles y plazos necesarios.			

<p>Identidad y cultura: la producción y/o comercialización de los bienes y/o servicios que implica la captura y desarrollo de la oportunidad pueden incorporar valor agregado asociado a componentes del patrimonio histórico, cultural, arqueológico y/o arquitectónico del territorio que se ponen en valor; y/o los bienes y servicios a producir pueden tener características especiales que los distingan y hagan singulares.</p>			
<p>Sustentabilidad: el desarrollo de las iniciativas (acciones, gestiones e inversiones) necesarias de implementar para aprovechar la oportunidad, no generará impactos ambientales ni patrimoniales negativos en el territorio (incluyendo la conservación del patrimonio natural y cultural, y su disponibilidad futura), o éstos son susceptibles de ser mitigados en los plazos necesarios a través de acciones e inversiones posibles de realizar por parte de los actores participantes.</p>			
<p>Sostenibilidad: el desarrollo de las iniciativas (acciones, gestiones e inversiones) necesarias de implementar para aprovechar la oportunidad, no generará impactos sociales o laborales negativos en el territorio, incluyendo el acceso a oportunidades de otros habitantes y la situación previa en materia de empleo y calidad del empleo; o éstos son susceptibles de ser compensados en forma estable a través de acciones e inversiones posibles de realizar por parte de los actores participantes</p>			

2. Evaluación de calidad

Pregunta	Oportunidad 1	Oportunidad 2	Oportunidad 3	Oportunidad 4
¿En cuánto se incrementarán las ventas y la rentabilidad de las medianas y pequeñas empresas del territorio participantes de la oportunidad de negocio?				
¿Cuál es el incremento que se prevé en el empleo y los ingresos de la población activa vinculada a las MIPE participantes de la oportunidad de negocios?				
¿En cuánto tiempo se prevé que la gestión y captura de la oportunidad de negocios ofrecerá resultados?				
¿Cuál es el volumen de recursos (financieros, técnicos, humanos) necesarios de movilizar para subsanar las insuficiencias o brechas que el territorio exhibe en las dimensiones de su capital territorial necesarias de gestionar y poner en juego para capturar y aprovechar la oportunidad?				
¿Cuál es la capacidad de la oportunidad para contribuir a potenciar y dinamizar la economía del conjunto del territorio, articulando a la gestión productiva y/o comercial del negocio en cuestión, a otros actores económicos del territorio?				

13 Matriz de Análisis de Alternativas para la Selección de Oportunidades

Objetivo

Permite comparar distintas opciones, evaluándolas a través de criterios comunes.

Característica

Constituye una herramienta de síntesis del análisis de alternativas, que supone la disponibilidad previa de información que cualifique la oportunidad y las condiciones de los actores y del territorio para capturarla.

Escala

4: Muy bueno 3: Bueno 2: Suficiente 1: Insuficiente

CRITERIOS	Oport 1	Oport 2	Oport 3
Condiciones básicas de elegibilidad			
Existe una demanda real de mercado			
Actores dispuestos a participar y comprometerse en el desarrollo de las acciones productivas y comerciales necesarias para capturar la oportunidad			
Capacidad de los actores			
Actores con capacidad suficiente para producir los bienes y servicios demandados por el mercado, en el volumen, calidad y oportunidad. (competitividad empresarial y laboral)			
Actores interesados tienen la capacidad financiera para realizar las inversiones requeridas o pueden acceder a financiamientos.			

Existe un nivel suficiente de asociatividad y relaciones de confianza y cooperación entre los actores participantes. (capital social)			
Condiciones del entorno			
Existe un entorno institucional adecuado que permite y facilita el acceso de las MIPE a los servicios técnicos y financieros necesarios.			
Actores interesados tienen acceso sostenible a los recursos básicos necesarios de llevar a cabo para capturar la oportunidad, o es posible dicho acceso en los plazos necesarios.			
Actores interesados tienen acceso a infraestructuras habilitantes para el desarrollo de las actividades productivas y comerciales			
El territorio posee un patrimonio histórico, cultural, arqueológico y/o arquitectónico susceptibles de ser puestas en valor, contribuyendo a generar una oferta con identidad.			
No existen impedimentos legales para el desarrollo de la actividad.			
Se dispone de recursos necesarios (humanos, financieros, etc.,) para subsanar las insuficiencias del territorio.			
Resultados previstos			
Tiempo en que la captura de la oportunidad de negocios ofrecerá resultados			
Capacidad para aumentar ventas de MIPE del territorio participantes del negocio (¿En cuánto se incrementarán las ventas?)			

Capacidad para aumentar la rentabilidad de las MIPE del territorio participantes del negocio (¿En cuánto se incrementará la rentabilidad?)			
Capacidad para aumentar los ingresos de los participantes del negocio (¿En cuánto se incrementarán los ingresos?)			
Capacidad para generar empleo para población del territorio (¿Cuántos empleos?)			
Existencia de impactos ambientales negativos en el territorio (¿Qué impactos?)			
Posibilidad de mitigar impactos previsible (Existen estrategias factibles)			
Capacidad de contribuir a potenciar y dinamizar la economía del conjunto del territorio			

14 Matrices para Sistematización de información relativa a objetivos y metas del Plan de Desarrollo Económico Territorial

1. Objetivos y metas de resultado

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

Tipo de preguntas a responder	Objetivo/Resultado Al año 200...	Meta al año 1	Meta al año 2	Meta al año 3
¿Quiénes, cuántas personas, y en qué porcentaje incrementarán sus ingresos?				
¿En qué porcentaje se incrementará el empleo de personas vinculadas a qué tipo de micro y pequeñas empresas y/o al trabajo independiente?				
¿Qué empleos y en qué porcentaje de aquellos vinculados a las MIPE y el trabajo independiente vinculado a la oportunidad, experimentarán qué tipo de mejoramiento en su calidad?				

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

Tipo de preguntas a responder	Objetivo/Resultado Al año 200...	Meta al año 1	Meta al año 2	Meta al año 3
¿Cuáles y cuántas MIPE incrementarán en qué porcentaje sus ventas de qué tipo de bienes y/o servicios?				
¿Qué bienes y/o servicios, en qué volumen y a través de qué tipo de procesos (por procesamiento, certificación de su origen y características, u otro) incrementarán su valor agregado?				
¿Qué nuevos bienes y/o servicios estarán en condiciones de producir y ofertar cuáles MIPE del territorio, a través de la puesta en valor de qué dimensiones de su capital territorial?				
¿Cuántas MIPE y/o trabajadores independientes habrán consolidado la propiedad de qué tipo de factores de producción?				

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

Tipo de preguntas a responder	Objetivo/Resultado Al año 200...	Meta al año 1	Meta al año 2	Meta al año 3
¿Cuáles y cuántas MIPE del territorio, qué productos y/o servicios y en qué volumen, tendrán acceso a qué nuevos mercados?				
¿Cuáles y cuántas MIPE del territorio se habrán integrado a qué tipo de redes y/u organizaciones?				
¿De qué nuevas infraestructuras, equipamientos y servicios dispondrá el territorio en beneficio de la competitividad de su tejido empresarial y laboral?				

2. Determinación de objetivos y metas de desarrollo del Capital Territorial.

Para superar las brechas detectadas en función del aprovechamiento de las oportunidades identificadas, se requiere definir objetivos y metas en las diferentes dimensiones del Capital territorial, a saber:

Dimensiones del Capital Territorial	Objetivo/ Resultado al 200.. (¹²)	Meta al Año 1	Meta al Año 2	Meta al Año 3
Competitividad empresarial y laboral				
Capital Social y movilización de la comunidad				
Identidad y cultura				
Capital físico y acondicionamiento del territorio				
Capital institucional				

¹² Corresponde al valor o magnitud de la brecha que la instancia determinó luego de realizar el diagnóstico del Capital Territorial necesario para aprovechar la oportunidad seleccionada (ver 3.3. del texto principal)

15 Matrices para Sistematización de información relativa a iniciativas incluidas en el Plan de Desarrollo Territorial y de los compromisos para su realización

(¹³)

Meta s año xxxx	Iniciativas y emprendimientos	Actores	Compromisos (¹⁴)	Carácter de los compromisos (¹⁵)

¹³ Fuente: GUIA PARA LA FORMULACION DE PLAN DE DESARROLLO ECONOMICO TERRITORIAL 2003-2006, Emprede Chile, diciembre 2002.

¹⁴ Puede tratarse de compromisos de aporte de recursos o capacidades para el desarrollo de iniciativas o emprendimientos, así como de intervenciones o inversiones, y/o de gestiones por realizar.

¹⁵ Pueden existir distintos niveles de compromisos: "a firme" o condicionados a determinadas dinámicas o decisiones. Es así que, en algunos casos, pueden estar condicionadas a concursabilidad, obtención de recomendación técnica (RS), aprobación por parte de terceras instancias (GORE, Concejo Municipal, Mesa, otro), cumplimiento de requisitos o exigencias por parte de los interesados, obtención de permisos o autorizaciones dentro de un límite de tiempo, etc.

16 Pauta para Sistematización de información relativa a primeras oportunidades identificadas y MIPE potencialmente involucradas para el establecimiento de Compromisos Institucionales Iniciales (durante Fase de Construcción del Plan Territorial)

IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES, MIPE INVOLUCRADAS, Y COMPROMISOS INSTITUCIONALES INICIALES				
Nombre del Territorio, y comunas que lo integran	Oportunidades de negocio para MIPE del Territorio	Redes, asociaciones, organizaciones y/o gremios MIPE en condiciones de capturar y/o desarrollar dichas oportunidades durante 200....	Resultado(s) a nivel de efectos en las MIPE a obtener durante	Compromisos públicos y privados que se asumen formalmente, en función del logro del (de los) resultado(s): Acciones, actividades, proyectos y/o programas, con cuantificación de los respectivos recursos que se aportarán.
Territorio XXX Comunas:				
Territorio YY Comunas:				

EJEMPLO				
Territorio	Oportunidades de negocio para MIPE del Territorio	Redes, asociaciones, organizaciones y/o gremios MIPE en condiciones de capturar y/o desarrollar dichas oportunidades durante 200	Resultado(s) a nivel de efectos en las MIPE a obtener durante 2005	Compromisos públicos y privados que se asumen formalmente, en función del logro del (de los) resultado(s):
Territorio: BORDEMAR DEL SUR Comunas que lo integran: AA, BB, CC, DD y EE.	1) Posible declaración de destino para turismo de Tercera Edad por parte de SERNATUR, condicionado a la verificación del mejoramiento de la calidad de la oferta.	Red hotelera <i>Ciudad del Mar</i> dispuesta e mejorar equipamiento y servicios para recibir grupos, realizando inversiones con recursos propios o créditos gestionados directamente. Asociación territorial de turismo <i>Campo-Mar</i> dispuestos a ofrecer paquetes y circuitos de un día para huéspedes de red hotelera, en convenio con ella, y bajo estándares de calidad supervisados.	MIPE turísticas incrementan significativamente (o en%) ventas de contratemporada (invierno), captando turistas provenientes de programa SERNATUR para Tercera Edad. Se instala y posiciona "temporada turística de invierno" del territorio.	Gobernación Provincial de gestiona con SERNATUR declaración de destino para tercera edad. I. Municipalidad de realiza Semana Cultural de Invierno <i>Los Buenos Tiempos</i> , aportando gestión y financiamiento de hasta \$ Servicio financia hasta \$ para asesoría comercial para campaña promocional hacia tur-operadores (presupuesto Programa) Programa especial de capacitación en atención al cliente de tercera edad para dueños y trabajadores de prestadores de servicios. SENCE licita hasta cupos FONCAP-MIPE, y aporta hasta \$ complementarios de su Programa

(CONTINUACION DEL EJEMPLO)

	<p>2) Canales comerciales e instituciones públicas interesados en abastecerse de productos alimentarios de la zona:</p> <p>Canal comercial <i>Región-Exporta</i> interesado en abastecerse en la zona de productos alimentarios de calidad.</p> <p>Instituciones públicas MM, NN y ÑÑ licitarán vía Chile-Compras abastecimiento de alimentos no perecibles para próximo período.</p> <p>JUNAEB interesada en abastecerse de alimentos de la zona.</p>	<p>Asociación de productores artesanales <i>Solo Cosas Ricas</i>, dispuestos a capacitarse y desarrollar productos mejorando estándares de calidad y certificándolas.</p> <p>Cooperativa de áreas de manejo <i>Caletas del Sur</i> dispuestas a negociar contrato de provisión con canal comercial u otros.</p> <p>Familias campesinas integrantes de asociación territorial de turismo <i>Campo-Mar</i> en proceso de concluir certificación de buenas prácticas agrícolas.</p> <p>Red provincial de leguminosas, con experiencias ya realizadas de comercialización a instituciones, y reconocidas por éstas.</p>	<p>Una o más redes de MIPE alimentarias se transforman en abastecedores regulares de canal comercial o de alguna de las instituciones demandantes de alimentos.</p> <p>La(s) redes MIPE que se transforman en abastecedoras regulares, incrementan el volumen de sus ventas.</p> <p>Las redes MIPE y/o una parte significativa de sus asociados, participan regularmente en licitaciones provinciales o comunales vía Chile-Compra.</p>	<p>CORFO financia Programa de Proveedores (PDP) para que canal comercial se abastezca de productos de la zona, hasta por \$</p> <p>SERCOTEC, INDAP y SERNAPECA desarrollan plan conjunto de asesoría comercial y jurídica a pequeños productores interesados en ventas conjuntas a canal comercial o instituciones.</p> <p>SENCE licita recursos para la capacitación de los integrantes de las redes y asociaciones interesadas, en desarrollo y calidad de sus productos específicos. Fondo por hasta \$</p> <p>SENCE licita recursos FONCAP-MIPE para capacitación de hasta dirigentes (hasta \$) en negociación comercial, incluida participación en sistema Chile-Compra.</p> <p>FOSIS, SERCOTEC, INDAP y GORE crean fondo concursable único de al menos \$ 2005, para desarrollo de productos a estándares comercializables.</p> <p>GORE gestiona con Municipios para que éstos desarrollen sistema de información a redes MIPE de licitaciones de Chile-Compra.</p>
--	--	---	---	--

17 Pauta para la Sistematización de Información Relativa al Plan de Desarrollo Económico Territorial

I - EL TERRITORIO Y SU GENTE

Ubicación

- W Localización geográfica
- W Comunas que lo integran
- W Mapa del territorio

Principales características identitarias del territorio y su gente

- W Breve presentación de lo que distingue al territorio y a su gente, sea por el tipo de actividad/es predominante/s de su población, la forma de combinatoria entre ellas, elementos de historia común y/o memoria colectiva, características distintivas de su población (culturales, étnicas, etáreas, otras), potencialidades y oportunidades diferenciales, proyectos o iniciativas emblemáticas de desarrollo, u otras que pudieran existir.

Población, por tramos de edad (se recomienda usar los tramos FOSIS-PUENTE)

- W Número
- W Escolaridad por tramos de edad (mayores de 18)
- W Distribución según tipo de actividad

Actividad económica

- W** Identificación de principales recursos del territorio: i) naturales, ii) patrimoniales, iii) capital humano, iv) capital social.
- W** Distribución de la PEA por: i) ramas y subramas de actividad (N° y %), ii) tamaño de empresas según tramo de ventas (micro, pequeña, mediana, gran empresa) y principales áreas de actividad económica, iii) empleo dependiente e independiente (matriz 1: PEA por ramas y tamaño de empresas; matriz 2: PEA por ramas y tipo de empleo).
- W** Valor de la actividad económica por: i) ramas y subramas de actividad (N° y %), ii) tamaño de empresas según tramo e ventas (micro, pequeña, mediana, gran empresa) y, iii) empleo dependiente e independiente (matriz 1: valor por ramas y tamaño de empresas; matriz 2: valor por ramas y tipo de empleo).
- W** Descripción de principales flujos económicos y laborales de la PEA ligada a la MIPE y Trabajo Independiente.

Principales oportunidades del territorio identificadas (especialmente de negocios y empleo, y para la PEA ligada la MIPE y al Trabajo Independiente)

- W** A partir de la puesta en valor de recursos del territorio (naturales, patrimoniales, de capital humano y/o social).
- W** A partir de demandas de mercado por (nuevos) bienes y servicios.
- W** A partir de demandas emergentes de sectores de la población susceptibles de satisfacer.

II PRIMER PLAN DE DESARROLLO TERRITORIAL PARA EL PERIODO

Las oportunidades y los actores

- W** Principales oportunidades seleccionadas y su justificación (por qué y para qué).
- W** Actores vinculados y comprometidos en el desarrollo de las respectivas oportunidades (trabajadores independientes y/o sectores específicos de MIPE, y empresas de tamaño mayor con las cuales se eslabonarían en cadena de valor, y otros de apoyo).

Área de oportunidades	Actores implicados Y comprometidos	Justificación	
		Por qué	Para qué
"A"			
"B"			
"C"			
General (Transversal)			

Visión de desarrollo del territorio (horizonte 2006), basada en las oportunidades y sus actores, y concordada a nivel de la Mesa o Consejo Público-Privado.

Misión que se asigna la Mesa o Consejo Público-Privado en relación a la visión.

Objetivos y resultados que se propone alcanzar al año 200..., con la correspondiente identificación de *indicadores*, por área/s de oportunidad/es:

W Objetivos a lograr al 2006 en uno o más de los siguientes ámbitos y dimensiones:

A nivel de las **personas** ligadas a los sectores MIPE y de Trabajo Independiente que hayan sido definidos territorialmente (mejoramiento de ingresos, incremento de empleos, mejoramiento de factores de calidad de los existentes, y/u otros).

A nivel del sector o de los **sectores MIPE y de Trabajo Independiente** definidos territorialmente (incremento de ventas, diversificación económica, consolidación de propiedad, y/u otros)

A nivel del **Territorio y sus Actores** (acceso de las MIPE a nuevos mercados, participación de ellas en redes y cadenas de valor, desarrollo de actorías territoriales, y/u otros).

W Resultados (metas) a alcanzar para el logro de los objetivos propuestos por áreas de oportunidad y tipo de MIPE que se corresponden con ellas. Ellas se entienden como los *avances parciales* susceptibles de alcanzar y verificar durante el año (en curso), y que contribuyen directamente al logro de los *resultados* que se espera conseguir al año (horizonte temporal del plan territorial), a través del desarrollo de los diferentes componentes de la estrategia planteada (ver punto II, N° 4).

Ejemplos: incremento de los ingresos de los en \$/% XXX, o de las ventas de en \$/% YYY; acceso del sector al (a los) mercado(s) de con productos ZZZ; o reconocimiento del Territorio como la mejor (una de las mejores) zona(s) de Chile en materia de

Sectores MIPE y Trab. Indep.	Objetivos (al 200...)	Oportunidades a desarrollar para lograr los objetivos	Resultados (metas) a alcanzar
"M"			
"N"			
"Ñ"			
General (transversal)			

Identificación de situación de base actual y de brechas por superar

Respecto de los *resultados* que se aspira alcanzar al año 200....:

- W** **Identificación de la situación actual (*línea de base*)** en los respectivos ámbitos para los cuales se plantea alcanzar resultados.
- W** **Identificación de las brechas** que se requiere superar para el logro de los resultados (distancia entre línea de base identificada y resultados propuestos).

Estrategia para superar las brechas

Por áreas de oportunidades, estrategias concordadas en términos de:

W Principales **iniciativas o emprendimientos** para la captura y desarrollo de las oportunidades identificadas, a ser gestionadas por parte de los sectores MIPE correspondientes, sean éstas:

De negocios,

De empleo, y/o

De puesta en valor de recursos del territorio.

W Principales **alianzas a establecer o desarrollar**, especialmente con empresas de mayor tamaño y con redes comerciales, en función del eslabonamiento, acceso a mercados y/o comercialización.

W Principales dimensiones del capital territorial (capacidades) **a expandir** para que los actores específicos identificados puedan desarrollar y aprovechar las oportunidades indicadas, en uno o más de los siguientes ámbitos en que se requiera desarrollar:

Identidad territorial,

Capital social y movilización de la comunidad,

Competitividad empresarial y laboral (incluido desarrollo de capital humano),

Capital físico y acondicionamiento territorial para la competitividad, y/o

Capital institucional.

Síntesis estrategia de superación de brechas

Áreas de oportunidad	Tipo de acciones para aprovechar oportunidades (iniciativas y emprendimientos, alianzas, expansión de capacidades del Territorio)	Actores principales de acciones propuestas (protagonistas)	Actores de apoyo a las acciones a desarrollar
"A"			
"B"			
General (Transversal)			

Áreas de Oportunidades / Tipo de sectores MIPE y Trab. Indep.	Resultados (metas al 200..)	Metas Al año 1	Metas al año 2	Metas al año 3
"A" / "M"				
"B" / "N"				
"C" / "Ñ"				
General (transversal) / "M", "N", "Ñ"				

18 Pauta para Sistematización de Información y Presentación Resumida de Plan Operativo Anual

**“SÍNTESIS DE PLAN DE DESARROLLO TERRITORIAL DE
Y PRESENTACIÓN DE PLAN OPERATIVO Y COMPROMISOS 200..”**

FORMATO DE PRESENTACIÓN

(FACSIMIL)

SÍNTESIS DE PLAN DE DESARROLLO TERRITORIAL 200.... – 200 DEL TERRITORIO DE

VISION DE DESARROLLO DE

MISIÓN DEL CONSEJO PUBLICO-PRIVADO DE DESARROLLO DE

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL DEL PLAN DE DESARROLLO 200.... - 200....

OBJETIVOS Y OPORTUNIDADES

AREA ESTRATEGICA	OBJETIVO ESTRATÉGICO (CON IDENTIFICACION DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS O MEDIOS A TRAVES DE LOS CUALES SE ESPERA ALCANZARLO)	PRINCIPALES FORTALEZAS DEL TERRITORIO Y SUS ACTORES EN QUE SE APOYA	PRINCIPALES OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS Y/O EMPLEOS SUSCEPTIBLES DE DESARROLLAR POR SU TEJIDO EMPRESARIAL Y/O LABORAL
(Área 1 o única)	1.		
(Área 2 o “n”)	2. (o “n”)		

SÍNTESIS PLAN OPERATIVO 200..., PLAN DE DESARROLLO TERRITORIAL DE

(FACSIMIL)

OBJETIVO/S ESTRATÉGICO/S	METAS A ALCANZAR AL 2006 PARA LOGRO DE OBJETIVO/S ESTRATÉGICO/S	METAS A ALCANZAR EL 200.. COMO AVANCE HACIA EL LOGRO DE LAS METAS 200....	INICIATIVAS O EMPRENDIMIENTOS A REALIZAR DURANTE EL 200.. PARA ALCANZAR METAS 200....
1. (Objetivo 1 o único)	1.1.	1.1.1.	1.1.1.1.
			1.1.1.2.
			1.1.1.3.
	1.2.	1.1.2.	1.1.2.1.
			1.1.2.2.
		1.2.1	1.2.1.1.
			1.2.1.2.
			1.2.1.3.
	1.3.	1.3.1.	1.2.1.4.
			1.2.1.5.
1.3.2.		1.3.1.1.	
2/n. (Objetivo 2 o "n")			
<i>lbdm</i>	<i>lbdm</i>	<i>lbdm</i>	<i>lbdm</i>

IDENTIFICACIÓN DE LAS (3-5) PRINCIPALES INICIATIVAS PÚBLICO-PRIVADAS 200..

XX
YY
ZZ

COMPROMISOS DE APORTE DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE LOS ACTORES DEL TERRITORIO PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN OPERATIVO 200....

(FACSIMIL)

METAS 200.. (1)	INICIATIVAS O EMPRENDIMIENTOS (2)	CARÁCTER DE LA INICIATIVA (3)		LIDER (4)	RECURSOS Y CAPACIDADES COMPROMETIDOS			
		Público-Privada	Sólo Pública		QUIEN COMPROMETE (5)	QUÉ COMPROMETE (6)	CONDICIONES EN QUE SE COMPROMETE (7)	EVALUACIÓN Y PROYECCION (8)

notas

Se corresponden exactamente con las metas (año en curso) indicadas en el cuadro anterior de “síntesis de plan operativo (año en curso)”

Se corresponden exactamente con las iniciativas y emprendimientos 200.. indicadas en el citado cuando anterior.

Pueden ser de carácter “Privado-Públicas”, o sólo “públicas” o solo “privadas”.

Nombre de persona natural (con indicación de la actividad o entidad que representa) que asume la responsabilidad formal de liderar la iniciativa específica, sea a título personal, o por representación o mandato de la autoridad competente del gremio, institución pública o privada, asociación y/o instancia de la que proviene; y a la cual el Consejo Directivo o alguno de sus órganos que corresponda, le podrán requerir rendición de cuentas respecto de la oportunidad y calidad con que se ejecute la iniciativa que lidera. En los casos que su participación sea a título institucional, se podrá representar a la autoridad de dicha instancia las materias que correspondan a su gestión.

Persona natural o jurídica que asume compromiso de realizar aportes concretos de recursos y/o de capacidades para asegurar o contribuir a la adecuada y oportuna ejecución de la iniciativa o emprendimiento durante el año 200...

Especificación del tipo y magnitud de los recursos y/o capacidades que compromete (\$, dedicación o N° de horas profesionales especializadas, gestiones o prestación de servicios específicos y acotadas, montos o volúmenes de inversión directa, otros pertinentes).

Explicitación del carácter del compromiso o de las condiciones (si alguna) que establece quien lo realiza: i) compromiso “a firme” o no condicionado o, ii) condicionado, por ejemplo, a co-financiamiento, contraprestación, avance de resultados a ser logrados por contrapartes asociadas, formulación de estudios o proyectos públicos, concursabilidad de los recursos, cumplimiento de otros requisitos de las contrapartes asociadas o implicadas, etc.

Evaluación respecto de si el conjunto de recursos y capacidades ya comprometidas es suficiente para la adecuada y oportuna ejecución de la respectiva iniciativa o emprendimiento, explicitando en caso contrario las acciones y gestiones que se ha programado realizar con la finalidad de contar oportunamente con ellos (programación que deberá reflejarse en la *propuesta calendarizada de plan de trabajo del año –en curso–*). Si la evaluación indica que ello no es posible, corresponde entonces revisar la viabilidad de la iniciativa y, con ello, eventualmente, la de la meta de resultado 2003 a la que se encuentra asociada.

COMPROMISOS DE APORTE DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE LOS ACTORES DEL TERRITORIO PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN OPERATIVO 200....

(EJEMPLO)

METAS 200.. (1)	INICIATIVAS O EMPRENDIMIENTOS (2)	CARÁCTER DE LA INICIATIVA (3)		LIDER (4)	RECURSOS Y CAPACIDADES COMPROMETIDOS			
		Público-Privada	Sólo Pública		QUIEN COMPROMETE (5)	QUÉ COMPROMETE (6)	CONDICIONES EN QUE SE COMPROMETE (7)	EVALUACIÓN Y PROYECCION (8)
1.1.1.	1.1.1.1.	X		NN	Persona A			
					Empresa B			
					Asociación C			
					Municipio D			
					Institución E			
					Institución F			
1.1.1.2.		X		<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>
1.1.1.3.		<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>
1.1.2.	1.1.2.1.		<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>
	1.1.2.2.		<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>
1.2.1.	1.2.1.1.		<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>
	1.2.1.2.		<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>
	1.2.1.3.		<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>
	1.2.1.4.		<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>
	1.2.1.5.		<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>
1.3.1.	1.3.1.1.		<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>
	1.3.1.2.		<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>
1.3.2.	1.3.2.1.		<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>	<i>lbdm.</i>

19 Instrumentos de apoyo a las actividades de Seguimiento y Evaluación

1. Seguimiento de actividades: Plan Operativo Anual y Cronograma

- W** Establece actividades, tareas, responsables y plazos, pudiendo indicar también resultados, metas e indicadores.
- W** Define la información necesaria para verificar el cumplimiento de compromisos y actividades.
- W** Permite analizar si la ejecución se está realizando conforme al cronograma trazado.
- W** Otorga una visión de conjunto del Plan de Desarrollo Territorial.

2. Seguimiento financiero: Presupuesto y registro contable de ingresos y egresos

- W** Establece fuente, monto, fecha y uso de los aportes financieros.
- W** Permite controlar uso de fondos.
- W** Permite establecer balances y equilibrar flujos de caja

3. Seguimiento y evaluación de objetivos: Hoja de registro por iniciativa incorporada al Plan de Desarrollo, Encuestas y Estudios de caso

a) Hoja de registro

- W** Permite recopilar y disponer de información básica sobre: i) productores y empresas que participan en la iniciativa; ii) objetivos y metas definidos; iii) Indicadores de situación base de capacidades pertinentes al emprendimiento; iv) plan de acción específico para la iniciativa; v) presupuesto y fuentes de recursos; vi) Indicadores iniciales de las MIPE pertinentes al emprendimiento.
- W** Instala en los microempresarios u organizaciones una práctica de registro de sus actividades y presupuestos, frecuentemente ausente en las MIPE u organizaciones económicas.
- W** Facilita el seguimiento periódico de los avances de cada emprendimiento.

b) Encuesta para evaluar resultados de los emprendimientos

W Para la evaluación de resultados, podrá ser útil elaborar un instrumento de encuesta de modo de recoger la información de los indicadores requeridos. Esta encuesta puede ser auto-aplicada por las organizaciones involucradas en las iniciativas o bien se puede encargar su aplicación a una entidad o persona externa.

c) Estudios de caso

W Si se cuenta con recursos, es posible complementar la información de la encuesta con algunos estudios de caso que profundicen el análisis de resultados, haciendo una revisión de los múltiples factores que inciden en el éxito (o fracaso) de iniciativas.

W Análisis crítico del proceso: Talleres de seguimiento y evaluación

W Para el seguimiento serán útiles reuniones periódicas (por ejemplo, trimestrales) entre los actores involucrados, en las que se revise el programa de trabajo acordado y se examine colectivamente el avance de tareas y eventuales problemas de la ejecución.

W Para la evaluación también se pueden organizar talleres participativos en donde se examine cuáles cambios se han producido a la luz de los resultados esperados. Estos talleres pueden ser anuales y será necesario recoger previamente la información pertinente, de modo que el taller se utilice básicamente para analizar lo ocurrido y obtener lecciones.

20 Fuentes de Información sobre Experiencias de Desarrollo Económico Territorial

- W** Sobre experiencias ligadas al Programa de Desarrollo Territorial CHILE-EMPRENDE, entre otras de Huasco, Limarí, Litoral de Los Poetas, Secano Libertador, Maule Sur, Clúster Forestal de la Araucanía, Araucanía Andina, Chiloé, Santiago Sur y Santiago Norponiente, se puede acceder a través de www.chilemprende.cl
- W** Portales ligados a experiencias y territorios específicos son:
- W** Chiloé: www.chiloeweb.com
- W** Araucanía Andina: www.araucaniaandina.cl
- W** Maule Sur: www.tradicionesdemarytierra.cl
- W** Territorios Región del Bio-Bio : www.gorebiobio.cl
- W** Territorios Región de la Araucanía: www.laaraucania.cl
- W** Sobre estas y otras experiencias, se puede encontrar información en las siguientes webs:
- www.sercotec.cl
 - www.fosis.cl
 - www.indap.cl
 - www.sence.cl
 - www.subdere.cl
 - www.economia.cl
 - www.corfo.cl
 - www.redel.cl
 - www.redr.es
 - <http://sir.mideplan.cl>