



## CURSO DE CAPACITACIÓN

### “GESTIÓN TERRITORIAL: INTEGRANDO TEORÍA Y PRÁCTICA DEL ENFOQUE”



# INFORME FINAL

TEMUCO, ENERO DE 2007

## PRESENTACIÓN

El presente documento da cuenta de las actividades realizadas en el contexto del programa del Curso “Gestión Territorial: Integrando teoría y práctica del enfoque”. Se refiere, centralmente, a las actividades docentes realizadas en las sedes Andrés Bello - UFRO en la ciudad de Temuco y Campus Angol - UFRO en la ciudad de Angol desde el 13 al 18 de noviembre, en Temuco y desde el 20 al 24 de noviembre, en Angol y a la sesión final de cierre. Tal como se había comprometido en los TTR, se realizó la capacitación a 32 personas, con los módulos, sus contenidos y en los tiempos programados.

## RESUMEN EJECUTIVO DE LA PROPUESTA

La presente capacitación se ha enmarcado en el interés de nuestra institución en colaborar con los procesos de gestión a nivel regional y local, generando así la oportunidad de contribuir al:

- Fortalecimiento de las Capacidades Locales.
- Reforzar en las Regiones una Capacidad Propia de Formación de Capital Humano y Conocimiento.
- Desarrollar y retener Capital Humano calificado, vía actividades específicas de capacitación y formación.
- Generar y aplicar Conocimiento Propio y Pertinente a su entorno social, natural y productivo.
- Promover el Capital Social (confianza, asociatividad, cooperación, solidaridad) entre los distintos actores públicos y privados presentes en los territorios.

## INDICE

1.	DESARROLLO DEL CURSO.....	4
1.1	OBJETIVO GENERAL DEL CURSO.....	4
1.2	OBJETIVOS TRANSVERSALES .....	4
1.3	METODOLOGIA .....	5
1.4	DESARROLLO DE MODULOS.....	6
2.	EVALUACIONES DE LOS ALUMNOS HACIA LOS MÓDULOS .....	14
2.1.	SEDE TEMUCO .....	14
2.2.	SEDE ANGOL .....	15
3.	EVALUACIONES HACIA EL IDER .....	16
3.1.	SEDE TEMUCO .....	16
3.2.	SEDE ANGOL .....	17
4.	EVALUACION ASOCIADA AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS EN CADA MODULO	18
4.1.	SEDE TEMUCO .....	18
4.2.	SEDE ANGOL .....	19
5.	ASISTENCIA.....	20
5.1.	SEDE TEMUCO .....	20
5.2.	SEDE ANGOL .....	21
6.	PRODUCTOS LOGRADOS.....	22
6.1.	GUIAS METODOLÓGICAS .....	22
6.2.	BANCO DE PROPUESTAS .....	223
6.3.	ESPACIO DE TRABAJO VIRTUAL.....	27
7.	JORNADA DE EVALUACIÓN Y CIERRE .....	31
8.	APRENDIZAJES Y PROPUESTAS .....	34
9.	ANEXOS.....	36

## **1. DESARROLLO DEL CURSO**

### **1.1 OBJETIVO GENERAL DEL CURSO**

“Instalar en cada uno de los participantes del programa la motivación, los conocimientos y las capacidades requeridas para fortalecer la gestión interna y externa de los territorios, dirigida a ampliar las oportunidades de desarrollo humano territorial en sus comunidades, con activa participación de los principales actores públicos y privados del desarrollo regional y local”.

### **1.2 OBJETIVOS TRANSVERSALES**

Para alcanzar dicho objetivo general, y con la finalidad de hacer explícito el énfasis deseado en todo el programa y en cada uno de sus módulos temáticos, se definieron tres objetivos transversales, de los cuales a su vez se derivan los correspondientes productos generales logrados en el curso.

#### **Objetivo Transversal 1: Marco Ético, Político y Contextual**

Proporcionar a los participantes el marco de referencia, ético, político, teórico, conceptual y analítico requerido para una gestión territorial moderna, pertinente a las realidades de su entorno humano, natural y productivo, y para vincular éstas con las oportunidades de la dinámica de cambio que experimenta la sociedad global, nacional y regional.

##### **Producto Logrado:**

Información fundamentada sobre los principales elementos del marco ético, político, teórico, conceptual y analítico del programa validado por los alumnos como elementos de referencia orientadores de la gestión en sus municipios de origen.

#### **Objetivo Transversal 2: Marco Instrumental y Operativo**

Entregar a los alumnos del programa la capacidad de aplicar de un modo integrado los principales instrumentos de planificación, normativos, financieros, desarrollo organizacional y tecnológicos requeridos para una gestión proactiva, articuladora, participativa y con enfoque territorial.

##### **Producto Logrado:**

Herramientas de aplicación construidas a partir de las experiencias de los profesores y alumnos del programa, aplicables en sus territorios de origen.

### **Objetivo Transversal 3: Innovación en la Gestión Territorial:**

Identificar un conjunto de propuestas de buenas prácticas dirigidas a producir mayores niveles de satisfacción y de desarrollo del territorio, tanto a los miembros de la comunidad como a los profesionales, funcionarios, dirigentes y empresarios.

#### **Producto Logrado:**

Listado de propuestas de buenas prácticas en la gestión territorial, identificadas por los propios alumnos y que sean capaces de generar proyectos de desarrollo, así como, aplicaciones concretas en los territorios de origen de los participantes del programa. Este compilado fue evaluado por los correspondientes docentes.

### **1.3 METODOLOGIA**

En lo general, se privilegió las metodologías apropiadas para la educación de adultos, esto es activo participativas, centradas en la experiencia de los participantes y que parten de lo simple y particular para luego revisarse desde perspectivas más complejas y generales. Por otra parte, con respecto a los contenidos, estos estuvieron enfocados a los aspectos prácticos y de aplicabilidad de la gestión territorial, poniendo énfasis en los sentidos que los y las participantes asignaban al enfoque. En otras palabras se puso acento en el diálogo centrado en el **para qué** la gestión territorial y **cómo** abordar este enfoque como una herramienta para intervenir en el espacio territorial.

## 1.4 DESARROLLO DE MODULOS


Inauguración del Programa y Taller de Inducción		
Docentes:	Ana María Salamé - Osvaldo Bernales	
Fechas:	Temuco: 13 Noviembre	Lugar: Auditorium IDER
	Angol: 20 de Noviembre	Lugar: Sede Malleco Universidad de La Frontera
Objetivo del Módulo	<p>Este taller dio inicio al programa de capacitación, es un espacio de compromisos entre los alumnos y el programa, representado en los docentes Osvaldo Bernales y Ana María Salamé.</p> <p>Las actividades y contenidos están basados dinámicas grupales de trabajo y de planteamiento de expectativas y reglas de colaboración entre todos los participantes y el equipo IDER. A la vez se presentó la metodología general de trabajo, los contenidos y secuencia, las formas de evaluación y los plazos de entrega de trabajo. También se capacitó a los participantes en el uso del campus virtual.</p>	



<b>Módulo 1: Marco Conceptual y Analítico</b>		
<b>Docentes:</b>	Jorge Quezada	
<b>Fechas:</b>	Temuco: 13 Noviembre	Lugar: Auditorium IDER
	Angol : 20 Noviembre	Lugar: Sede Malleco, Universidad de La Frontera
<b>Objetivo del Módulo</b>	- Generar entre los participantes las capacidades para interpretar y gestionar el cambio desde una perspectiva endógena.	
<b>Contenidos:</b>	Conceptos de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Territorio.</li> <li>- Índice de Desarrollo Humano regional y Comunal</li> <li>- El Enfoque y la práctica del Desarrollo local</li> <li>- Desarrollo territorial.</li> <li>- Planificación y Ordenamiento territorial</li> <li>- Desarrollo endógeno.</li> <li>- Clusters.</li> <li>- Desarrollo sustentable</li> </ul>	

Módulo 2: Instrumentos Públicos y Gestión Territorial		
Docentes:	Jorge Quezada - Ronald Cancino	
Fechas:	Temuco: 14 Noviembre	Lugar: Auditorium IDER
	Angol: 21 de Noviembre	Lugar: Sede Malleco, Universidad de La Frontera
Objetivo del Módulo	<p><u>Objetivo General:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporcionar a los participantes un conjunto de conocimientos y habilidades que faciliten la comprensión y orienten las políticas y la actuación en los procesos de desarrollo local-regional y territorial.</li> </ul> <p><u>Objetivos Específicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar capacidades en la red de gestión territorial de La Araucanía para comprender y gestionar procesos de innovación tecnológica desde una óptica sistémica y territorial.</li> </ul>	
Contenidos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo regional y coordinación de servicios.</li> <li>- Modelos de articulación público-privada (formal e informal)</li> <li>- Rol de los municipios en el desarrollo productivo local.</li> <li>- Estructura de fomento productivo UDEL-DEMDEL</li> <li>- Liderazgos municipales y privados</li> <li>- Territorio e Innovación tecnológica: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ El rol del territorio en la producción de innovación</li> <li>○ Distribución e Impactos territoriales de la innovación</li> <li>○ Sistemas de Innovación y Territorios</li> <li>○ El concepto de Sistemas de Innovación</li> <li>○ Tipología de sistemas de innovación: cluster, sistemas territoriales, sectoriales, mixtos.</li> <li>○ Análisis de los territorios emergentes de La Araucanía</li> <li>○ Gestión Territorial de Sistemas de Innovación Tecnológica</li> <li>○ Capacidades y Potencialidades de Ciencia, Tecnología e Innovación en La Araucanía</li> <li>○ Inteligencia competitiva regional como modelo de gestión para la innovación en el territorio.</li> </ul> </li> </ul>	



Módulo 3: Definiciones del Entorno Institucional		
<b>Docente:</b>	Luís Hidalgo	
<b>Fechas:</b>	Temuco: 15 Noviembre	Lugar: Auditorium IDER
	Angol:: 22 de Noviembre	Lugar: Sede Malleco Universidad de La Frontera
<b>Objetivos del Módulo:</b>	- Introducir el concepto de estrategia en los territorios subnacionales (provincias, regiones, municipios), así como en las organizaciones públicas y privadas y las empresas.	
<b>Contenidos:</b>	<p>Institucionalidad: Relación Estado Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El Estado chileno y la gestión territorial</li> <li>- Sistemas de control de gestión.</li> <li>- Actuales Enfoques territoriales.</li> <li>- Estrategias de Desarrollo Regional y la Gestión Territorial.</li> <li>- Los territorios como sistemas complejos.</li> <li>- El sistema chileno de fomento productivo.</li> <li>- Descentralización y desarrollo productivo.</li> <li>- Modernización del Estado.</li> <li>- Gerencia Pública</li> </ul> <p>Los nuevos espacios estratégicas para el desarrollo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La "expresión territorial" de los procesos económicos, sociales e institucionales.</li> <li>- La dinámica del desarrollo territorial competitivo</li> <li>- Posicionamiento y especialización productiva y funcional</li> <li>- El Agente para el cambio territorial</li> <li>- El territorio como proyecto político.</li> <li>- Asociativismo estratégico</li> <li>- Trabajo en Red</li> </ul>	
		

Módulo 4: Metodologías para el Trabajo y Diseño de Propuestas		
Docentes:	Ana María Salamé - Lorena Kaechele - Juan José Gutiérrez	
Fechas:	Temuco: 16 Noviembre	Lugar: Auditorium IDER
	Angol: 23 de Noviembre	Lugar: Sede Malleco, Universidad de La Frontera
Objetivo del Módulo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflexionar sobre el desarrollo comunitario como estrategia para el desarrollo sustentable del territorio; el agente territorial y su rol en este proceso y sobre la responsabilidad y compromiso de los participantes con el desarrollo de sus comunidades.</li> <li>- Desarrollar habilidades y competencias prácticas en los encargados de equipos para ejercer un liderazgo creativo: compartido y situacional.</li> </ul>	
Contenidos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación y planificación participativa.</li> <li>- Empoderamiento comunitario.</li> <li>- Participación social, democracia y practicas comunitarias</li> <li>- Estrategias de desarrollo basadas en la participación comunitaria</li> <li>- Liderazgo (tipos, creativo, en equipo, compartido y situacional)</li> <li>- Plan de acción racional.</li> <li>- Orientación a la tarea y a las relaciones sociales.</li> <li>- Metodologías y herramientas participativas.</li> <li>- Negociación de planes y proyectos.</li> <li>- Habilidades Directivas (Comunicación, manejo de conflictos, negociaciones, motivación, gestión de equipo, orientación al usuario, creatividad e innovación, etc).</li> <li>- Construcción de futuro.</li> <li>- Misión y visión compartida.</li> </ul>	



<b>Módulo 5: Herramientas para el Análisis de Información Territorial</b>		
<b>Docentes:</b>	Alan Garín	
<b>Fechas:</b>	Temuco: 17 Noviembre	Lugar: Laboratorio Formación Continua
	Angol: 24 de Noviembre	Lugar: Sede Malleco, Universidad de La Frontera
<b>Objetivo del Módulo</b>	Apropiación por parte de los participantes de las potencialidades de una Planificación y Gestión Territorial basada en el Desarrollo Humano Territorial.	
<b>Contenidos:</b>	<p>Marco legal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema Nacional de Información Territorial (SNIT)</li> </ul> <p>Nociones Básicas de Cartografía:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Descripción y fuentes de información.</li> <li>- Cartografía oficial.</li> <li>- Cartografía digital nacional y regional</li> <li>- Necesidades de información cartográfica según escala de Planificación.</li> </ul> <p>Teoría y conceptos de la planificación territorial sustentable</p> <p>Instrumentos de la planificación territorial</p> <p>El uso de tecnologías modernas en el monitoreo y análisis territorial</p> <p>Sistema de Información Geográfico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qué es un SIG.</li> <li>- Necesidad de los SIG.</li> <li>- Fuentes de datos para los SIG.</li> <li>- Componentes de un SIG.</li> <li>- Recursos de Información.</li> <li>- Cómo trabaja un SIG.</li> <li>- Tecnologías relacionadas (GPS)</li> <li>- Tareas que realiza un SIG: potencialidades, restricciones y aplicaciones.</li> </ul> <p>Principales software SIG, tecnologías en red, visualizaciones cartográficas, costos asociados.</p> <p>Ejemplos de uso de SIG para la planificación y Gestión Territorial.</p>	

Taller de Integración y Cierre		
Docentes:	Ana María Salamé - Osvaldo Bernales	
Fechas:	Temuco: 18 Noviembre	Lugar: Sala Multiuso Formación Continua, UFRO
	Angol: 25 Noviembre	Lugar: Sede Malleco, Ufro
Objetivo del Módulo	<p>Debatir e integrar los contenidos de mayor interés para la gestión territorial aportados por los Módulos, el énfasis del Taller se centró en aportes de los participantes en Propuestas de Innovación e Integración en la Gestión Territorial. Entre éstas los grupos seleccionarán y discutirán aquellas que tengan la mayor capacidad de fortalecer la gestión territorial en las comunidades de origen de los participantes del respectivo grupo.</p> <p>La idea es desarrollar la capacidad en los participantes de integrar conceptos y redes de conceptos revisados en cada módulo a las propuestas de cambio en materia de gestión territorial. Se trata en definitiva, de vincular con los contenidos claves, las experiencias de cada participante, el diagnóstico territorial existente con una transformación posible, una acción, una práctica concreta que permita mejorar algún indicador de desarrollo de cada uno de los territorios.</p>	

Fotos del taller de integración:



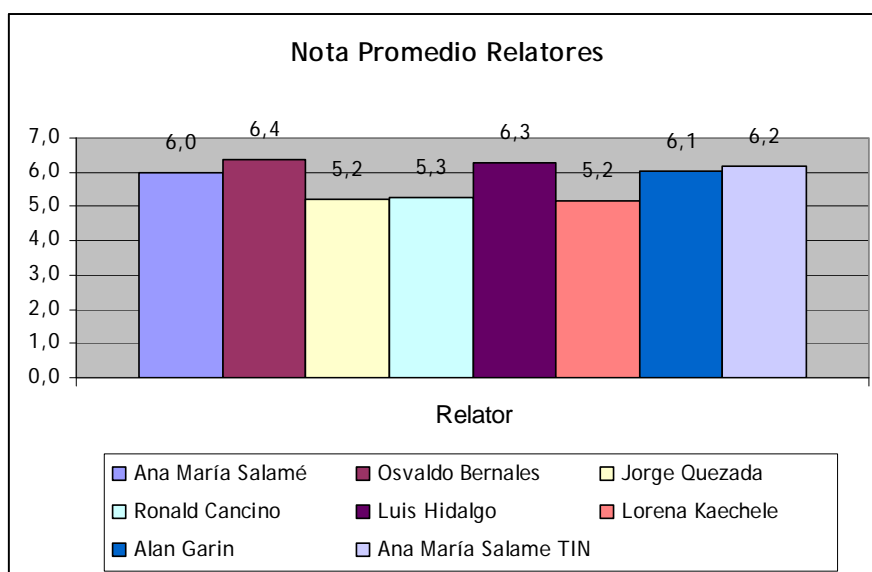


## 2. EVALUACIONES DE LOS ALUMNOS HACIA LOS MÓDULOS

### 2.1. SEDE TEMUCO

Cada uno de los relatores al terminar la jornada ha sido evaluado por sus alumnos. La tabla siguiente muestra el promedio obtenido por cada uno según las calificaciones individuales.

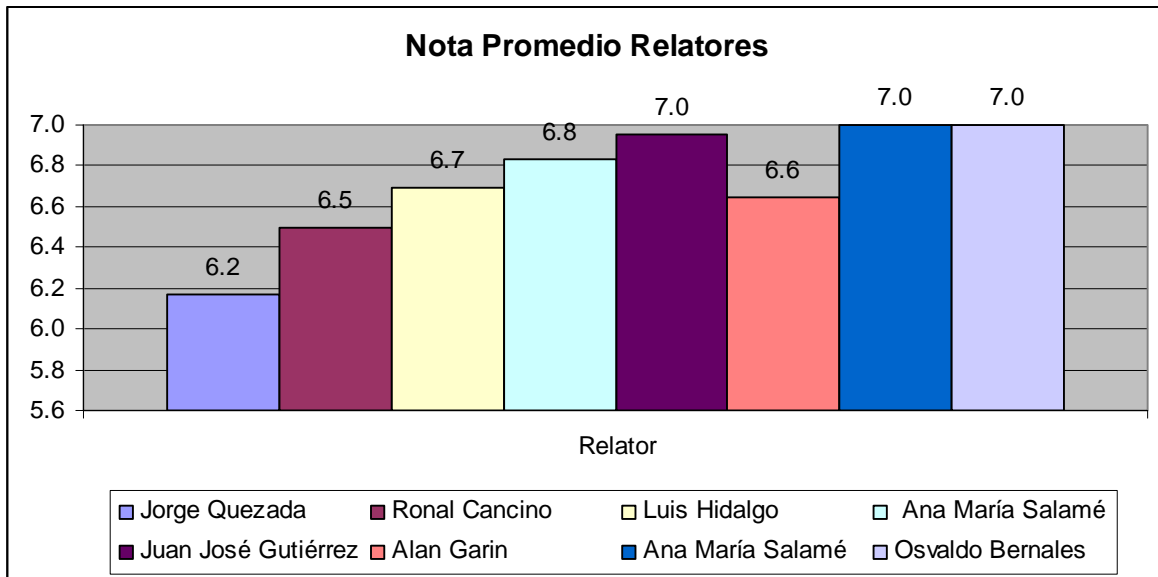
Relator	Dominio del tema	Habilidad comunicativa	Empatía en la resolución de dudas	Amenidad para exponer	Uso de metodologías adecuadas	Interacción con los participantes	Promedio
Ana María Salamé	6,1	5,9	5,9	5,9	5,9	6,1	6,0
Oswaldo Bernales	6,6	6,5	6,5	6,4	6,2	6,3	6,4
Jorge Quezada	5,6	5,3	5,0	5,1	5,2	5,0	5,2
Ronald Cancino	5,9	5,3	5,0	5,1	4,9	5,4	5,3
Luis Hidalgo	6,6	6,4	6,2	6,3	5,8	6,4	6,3
Lorena Kaechele	5,3	5,1	5,3	5,0	5,1	5,2	5,2
Alan Garin	6,2	6,0	6,1	5,9	6,2	6,0	6,1
Ana María Salame TIN	6,2	6,2	6,0	6,3	6,2	6,3	6,2



## 2.2. SEDE ANGOL

Al igual que en la Sede Temuco, los alumnos de la Sede Angol evaluaron a los docentes que participaron del programa. Los resultados se presentan a continuación:

Relator	Dominio del Tema	Habilidad Comunicativa	Empatía en la Resolución de Dudas	Amenidad para Exponer	Uso de las Metodologías Adecuadas	Interacción con los Participantes	Promedio
Jorge Quezada	6.7	6.2	6.4	6.4	5.8	5.5	6.2
Ronal Cancino	6.7	6.7	6.4	6.4	6.4	6.3	6.5
Luis Hidalgo	7.0	6.8	6.6	6.9	6.6	6.3	6.7
Ana María Salamé	7.0	6.7	7.0	6.8	6.7	6.8	6.8
Juan José Gutiérrez	7.0	7.0	6.9	7.0	6.9	7.0	7.0
Alan Garin	6.7	6.6	6.6	6.6	6.7	6.7	6.6
Ana María Salamé	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0
Oswaldo Bernales	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0	7.0

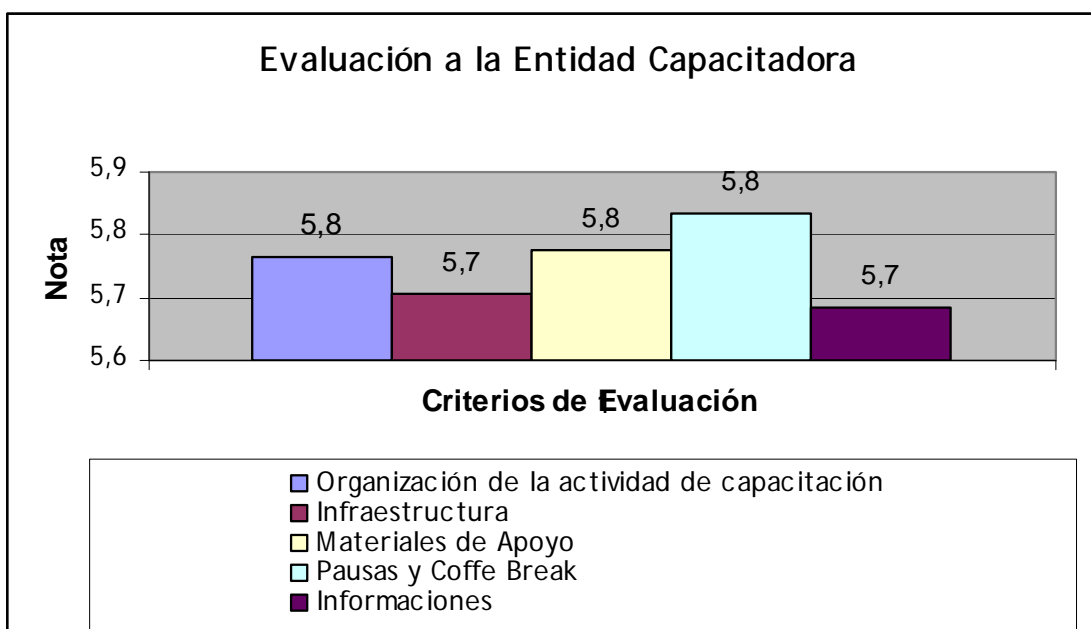


### 3. EVALUACIONES HACIA EL IDER

#### 3.1. SEDE TEMUCO

Del mismo modo como cada uno de los relatores fue evaluado, se evaluó a la entidad capacitadora, tomando en cuenta 5 aspectos relevantes dentro del desarrollo de las actividades.

	Organización de la actividad de capacitación	Infraestructura	Materiales de Apoyo	Pausas y Coffe Break	Informaciones
	5,9	5,9	5,9	6,1	5,8
	6,0	5,8	5,9	5,8	5,6
	5,4	5,8	5,7	5,7	5,5
	5,4	5,8	5,7	5,7	5,5
	5,9	5,9	5,7	5,9	5,9
	5,9	5,9	5,9	6,1	5,8
	6,0	5,8	5,9	5,8	5,6
	5,6	4,9	5,5	5,6	5,7
Promedio	5,8	5,7	5,8	5,8	5,7

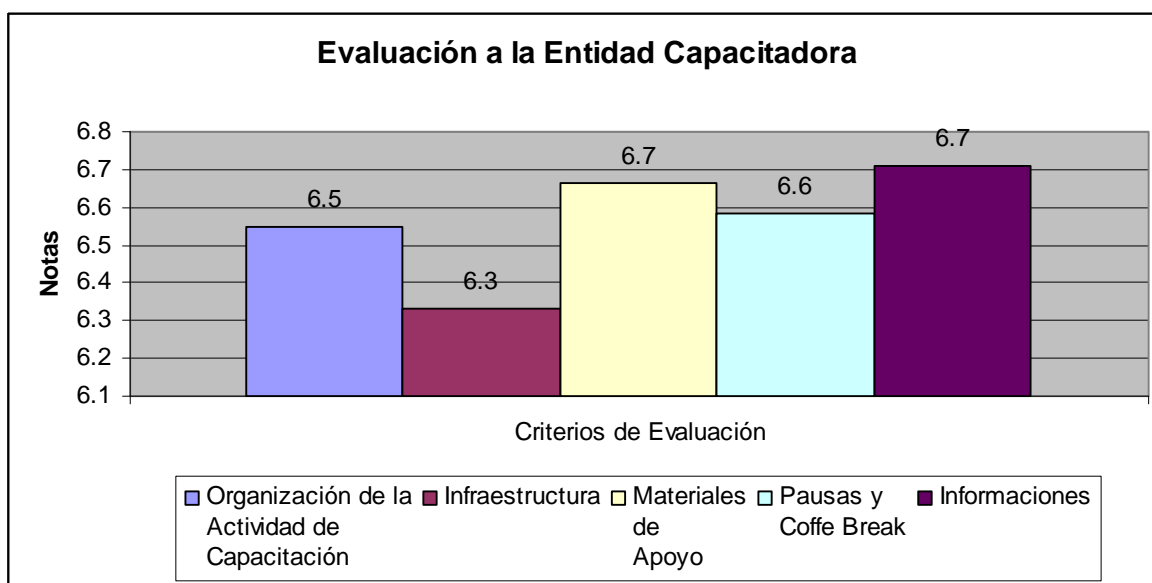




### 3.2. SEDE ANGOL

El desempeño de la entidad capacitadora fue evaluado al final del proceso, tomando en cuenta cinco aspectos relevantes, necesarios para asegurar el buen logro de los objetivos planteados al inicio del programa.

	Organización de la Actividad de Capacitación	Infraestructura	Materiales de Apoyo	Pausas y Coffe Break	Informaciones
	6.0	6.0	6.4	6.7	6.4
	6.3	6.4	6.6	6.8	6.6
	6.5	6.3	6.5	6.3	6.4
	6.7	6.3	6.7	6.5	6.8
	6.7	6.3	6.7	6.4	6.9
	6.7	6.3	6.7	6.4	6.8
	7.0	6.8	7.0	7.0	7.0
Promedio	6.5	6.3	6.7	6.6	6.7

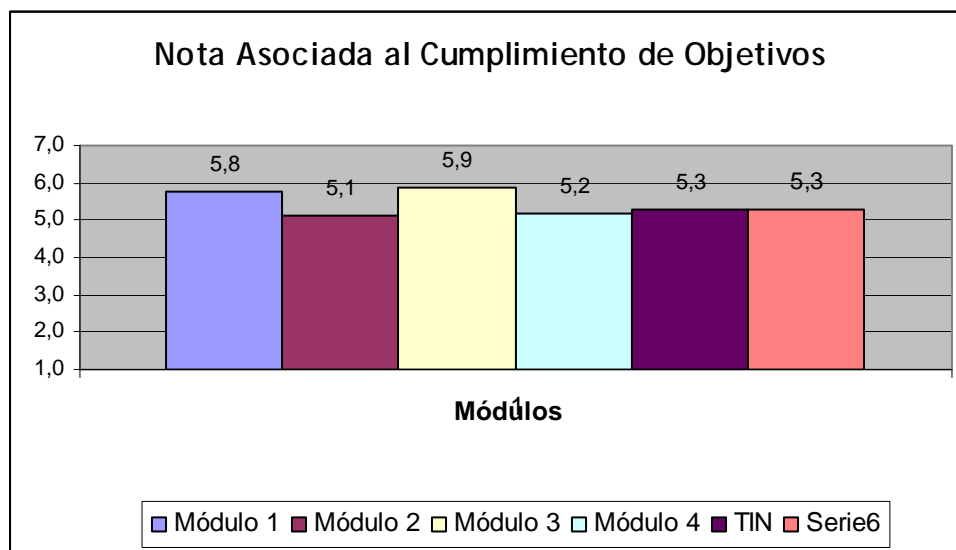


## 4. EVALUACION ASOCIADA AL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS EN CADA MODULO

### 4.1. SEDE TEMUCO

Frente a la pregunta: ¿En qué medida cree usted que se cumplieron los objetivos del curso?, los alumnos respondieron para cada uno de los módulos y el resultado de la nota promedio es lo que se detalla a continuación:

Módulo	Nota
Módulo 1	5,8
Módulo 2	5,1
Módulo 3	5,9
Módulo 4	5,2
Módulo 5	5,3
TIN	5,3
Promedio	5,4

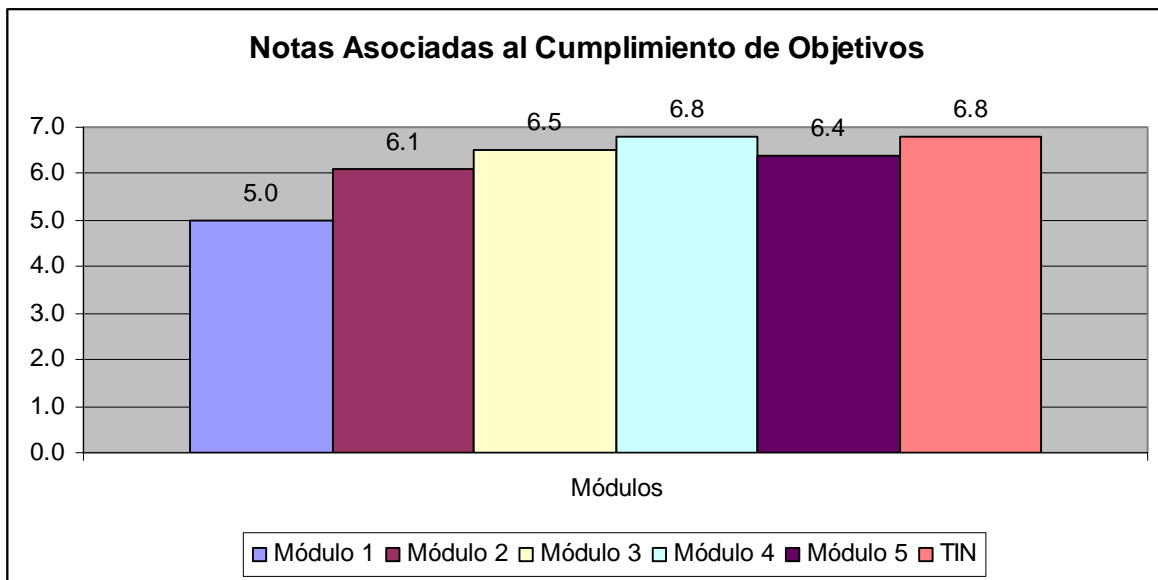


## 4.2. SEDE ANGOL

Como una forma de poder evaluar y luego comparar cual fue la impresión de los alumnos en cuanto al logro de los objetivos planteados para el curso, se formulo al igual que en la Sede Temuco la siguiente pregunta: ¿En qué medida cree usted que se cumplieron los objetivos del curso?.

Los alumnos respondieron para cada uno de los módulos y el resultado de la nota promedio es lo que se detalla a continuación:

Módulo	Nota
Módulo 1	5.0
Módulo 2	6.1
Módulo 3	6.5
Módulo 4	6.8
Módulo 5	6.4
TIN	6.8
Promedio	6.3



## 5. ASISTENCIA

### 5.1. SEDE TEMUCO

De acuerdo al registro de asistencia de los alumnos se obtiene lo siguiente:

Promedio de Asistencia del curso	88%
Alumnos sobre el promedio	20
Alumnos bajo el promedio	12
Porcentaje mínimo de asistencia	36%
Porcentaje máximo de asistencia	100%

Asistencia Curso Gestión Territorial, Sede Temuco													
Nombre Alumno		13-nov		14-nov		15-nov		16-nov		17-nov		18-nov	% Asistencia
		mañana	tarde	mañana	tarde	mañana	tarde	mañana	tarde	mañana	tarde	mañana	
1	Meza Sergio			x	x	x	x	x	x	x	x	x	82%
2	Palma Alejandro	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100%
3	Antileo Marcelo	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	91%
4	Meza Julio	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100%
5	Venegas Alvaro	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100%
6	Gallardo Carola	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	91%
7	Vásquez Javier	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100%
8	Venegas Paula	x	x	x	x	At*	x						55%
9	Silva Alejandro	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	At*	100%
10	Castro Paola	x	x	x	x	At*	x	x	x	x	x	At*	100%
11	Styl José	x	x	x	x	At*	x	x	x	x	x	At*	100%
12	Ibarra Ester	x	x	x	x	At*	x	x	x	x	x	At*	100%
13	Yanes Paula	x	x	x	x			x	x	x	x	x	82%
14	Castro Paulo	x	x	x	x	At*	x	x	x	x	x	x	100%
15	Pereira Marcela	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		91%
16	Triviño Marcela	x	x	x	x	At*	x	x	x	x	x		91%
17	Guerrero Carlos	x	x	x	x	At*	x			x	x	x	82%
18	Peña Claudia	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100%
19	Alvarez Daniel	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100%
20	Pizarro Fernando	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100%
21	García Andrea	x	x	x	x	x	x	x	x			x	82%
22	Mansilla Edita	x	x	x	x	At*	x			x	x	At*	82%
23	Coliqueo Yuri	x	x	x				x	x			At*	55%
24	Neira Cristian	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	At*	100%
25	Contreras Patricio	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100%
26	Maturana Hernán	x	x	x	x	x	x	x	x			x	82%
27	Elgueta Raul	x	x	x	x	At*	x	x	x	x	x	x	100%
28	Nualart Leonel	x	x	x	x	At*	x	x	x	x	x		91%
29	Ancán Daniel			x	x	x	x	x	x	x	x	At*	82%
30	Gonzalez Lorena	x	x	x	x	At*	x	x	x				73%
31	Saldaña Jorge	x	x			x	x	x	x	x	x	x	82%
32	Muñoz Juan	x	x							x	x		36%

(\*)Au: Ausente

(\*)At: Atrasado

## 5.2. SEDE ANGOL

De acuerdo al registro de asistencia de los alumnos se obtiene lo siguiente:

Promedio de Asistencia del curso	88%
Alumnos sobre el promedio	6
Alumnos bajo el promedio	3
Porcentaje mínimo de asistencia	64%
Porcentaje máximo de asistencia	100%

Asistencia Curso Gestión Territorial, Sede Angol												
Nombre	20-Nov		21-Nov		22-Nov		23-Nov		24-Nov		25-Nov	% Asistencia
	mañana	tarde	mañana	tarde	mañana	tarde	mañana	tarde	mañana	tarde	mañana	
1 González Oyarzún Eduardo	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	91%
2 Hernández Astete Marisol	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	100%
3 Ibar Javier	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	100%
4 Mejías Gallegos Róbinson	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	100%
5 Muñoz Polanco Cecilia	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	100%
6 Quilaqueo Villarroel Vladimir	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	64%
7 Salvo Carrasco Gaston	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	100%
8 Seitún Erices Malki	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	73%
9 Sierra Contreras Rodrigo	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	64%

## 6. PRODUCTOS LOGRADOS

### 6.1. GUIAS METODOLÓGICAS

Las guías metodológicas permitieron optimizar el proceso de transferencia y aprendizaje en el desarrollo del curso de gestión territorial, mediante la orientación que debían seguir tanto los docentes del curso en el diseño pedagógico de cada uno de los módulos de trabajo realizados, en tanto que, los alumnas y alumnos participantes contaron con la orientación de guías que permitieron evaluar el grado de integración de los contenidos tratados en función de la elaboración de las propuestas de cambio.

En el caso de la **Guía para los Docentes Facilitadores:**

- Permitted selecting contents with greater pertinence by considering the particularities of each of the seats
- Signified planning the pedagogical process by clearly establishing the contents, the activities to be carried out, the type of evaluation and the bibliographic references of support
- It was possible to work on the contents in function of the methodological reference frameworks established as part of the technical offer, these were the Contextual and Analytical Framework, the Instrumental and Operative Framework and the Propositive and Innovation Framework in the Proposals. This work established in the guides guaranteed a more innovative and pertinent treatment of the contents, in a way that served as real tools not only for the interpretation of territorial reality in which the participants work, but also as a way of transforming this reality
- Having the guides of the teacher allowed monitoring the training process, adjusting and having the material to improve this proposal.

En el caso de la **Guía para los Alumnos:**

- Permitted the application of the contents in the elaboration of a change proposal
- Signified improving the capacity of the students to incorporate new knowledge to practical experience

- Fue posible comparar en la evaluación, la capacidad de los diferentes grupos para la resolución de problemas.

## 6.2. BANCO DE PROPUESTAS

Durante el desarrollo del Programa de Capacitación en Gestión Territorial, uno de los procesos claves que el IDER ha promovido en todas las iniciativas de formación de capital humano es la de generación de Propuestas de Innovación en la Gestión Pública y Privada tanto de nuestra región como en la del Bio Bio y Los Lagos.

Si bien el concepto de innovación es relativamente nuevo dentro de la gestión pública chilena, esta ya ha sido implementada en diversos países donde podemos mencionar aquellas de Canadá (Municipios de Québec), México (Innovación Gubernamental en México) y España (Ayuntamiento de Barcelona). Iniciativas que tienen como objetivo común satisfacer plenamente las demandas ciudadanas con una gestión eficiente al mínimo de recursos utilizados y con una gran participación de los habitantes involucrados, teniendo en claro que innovar no es sencillo y, menos aún, algo que sea implementado con regularidad y con el apoyo permanente de recursos frescos, esto se manifiesta fielmente en las administraciones regionales y comunales de todo el país.

### Conceptos de Innovación:

Sucintamente definiremos "innovación" como algo (por ejemplo, un producto, un servicio o ambos, aunque también pueda ser un proceso industrial) que es nuevo (no existe en ninguna otra parte) y que aporta valor añadido a alguien (al cliente) en comparación con las soluciones ya existente.

### Elementos de la Innovación:

- Creatividad: Cuantas más ideas sobre innovaciones potenciales se tenga más probable será que alguna de ellas sea valiosa y permita superar los actuales problemas.
- Focalización: Dado que los recursos son siempre limitados, lo más sensato es emplearlos en los proyectos de innovación más rentables, entendido financieramente o como mejora de la gestión.
- Eficiencia: Una organización eficiente es capaz de introducir mejoras en su gestión rápidamente, lo cual repercutirá tanto en los recursos como en la percepción de los usuarios. K. Sandven (2002)

Otros elementos claves en un proceso de generación de Innovación en la gestión municipal son aquellos de Asociatividad y la Cooperación entre los agentes locales la que hace emerger una innovación y que a la vez permite la

sostenibilidad (Cancino, 2003). Esta innovación puede ser tecnológica, social, productiva o cultural, por lo que la Innovación Municipal o Buenas Prácticas no se debe exclusivamente a los estamentos políticos y técnicos del municipio sino que debe incorporar y articular a aquellos agentes que están presentes en el territorio. Por lo tanto la Innovación se genera mediante un permanente aprendizaje interactivo entre organizaciones y personas de un determinado territorio (Lundvall, 1992).

### **Recomendaciones en cuanto a la Innovación en la Gestión Territorial:**

Por todo lo anterior y como resultado de la interacción académica y logística del Programa de Capacitación, podemos señalar a grandes rasgos algunos aprendizajes relacionados al componente de Innovación en la Gestión Territorial:

- Incremento de la Capacitación: es reconocido por todos que aún es insuficiente la capacitación de los funcionarios del sector público en conocimientos y metodologías relacionadas a la innovación y generación de prácticas nuevas.
- Prácticas internas: la innovación debiera ser un mecanismo permanente y transversal a todas las áreas de la gestión con el fin de establecer un "espíritu" organizacional destinado a ello.
- Transferencia a funcionarios: los instrumentos y conocimientos adquiridos se potencian con la interacción y traspaso a otros funcionarios, por lo que se requiere abrir espacios organizacionales para la generación de innovación y creatividad que necesariamente debe acompañarse de la provisión de estímulos y reconocimiento de la institución.
- Formación Autoridades Políticas: no sólo en cuanto a innovación, en general urge una fuerte formación y capacitación al estamento político de municipios y administraciones regionales con el fin de que adquieran conocimientos técnicos básicos en la misma medida que los funcionarios seleccionados para programas de formación.
- Sensibilización de la ciudadanía: cualquier innovación en la gestión debe implicar la participación y co-gestión de los beneficiarios finales. Son ellos los que más conocen sobre sus problemas y necesidades cotidianas. Incorporar a la ciudadanía en la creación y aporte de ideas innovadoras y su puesta en práctica será más sustentable, eficiente y participativa.
- Articulación de Agentes: El nivel de competencia política, la capacidad de liderazgo y la construcción de redes surgen como variables claves para entender y accionar la innovación en la gestión territorial donde imperativamente debe incorporarse tanto a públicos como a privados.



- Investigaciones Asociadas: el análisis profundo de las variables que expliquen la generación de proyectos innovadores en los territorios, los procesos involucrados, percepciones, facilitadores y obstaculizadores debieran ser el resultado de estudios e investigaciones que sirvan de insumo para un estilo de gestión dinámica y que cada vez incorpora aprendizajes sistematizados. El rol de las universidades en esta tarea cumple un rol fundamental en los territorios.
- Generar internamente Planes de Innovación Municipal: en los instrumentos de planificación comunal (Pladeco, Padem, Plan Regulador) urge incorporar objetivos y actividades destinadas a promover la innovación en todos los sectores de la comuna, resultando fundamental incorporar estos conceptos y procesos en la educación básica y media.
- Incentivos internos a la Innovación: se requiera otorgarle continuidad a los distintos fondos concursables externos e internos para la creación permanente de nuevas ideas y prácticas.
- Indicadores de Innovación: el diseño y aplicación de indicadores que reflejen el interés, nivel actual y proyecciones de innovación en las áreas municipales servirá para diagnosticar y generar propuestas de gestión y políticas públicas.

A continuación se mencionan algunos elementos obstaculizadores que atentan contra la generación de propuestas de gestión territorial innovadoras:

- Rigidez de la normativa e institucionalidad actual.
- Carencia de recursos financieros y humanos.
- Poca flexibilidad de las plantas del sector público (municipal y regional)
- Baja formación y capacitación de autoridades políticas.
- Sobrecarga laboral de actividades semanales.
- Tecnologías de información y comunicación (Tic´s) deficientes y escasas.
- Incomprensión por parte de la comunidad de nuevas formas de gestión.
- Resistencia al cambio por parte de funcionarios del sector público.
- Esporádica capacitación en la temática.
- Inexistencia de planificación territorial (público-privada) relacionada a la Innovación.

Por otro lado, existen algunos facilitadores que debe tomarse en cuenta en el momento de iniciar y promover propuestas de innovación; factores que deben potenciarse con el tiempo para asumirlo como una verdadera política de gestión. Entre ellos:

- Voluntad política de parte de algunas autoridades.
- Incipiente interés de microempresarios de las comunas.
- Existencia de fuentes de financiamiento externo.

- Recursos naturales y humanos disponibles como insumos.
- Generación de alianzas y asociativismo con otros territorios.
- Enfoque permanente que es promovido por SERCOTEC y el Gobierno Regional.
- Colaboración y perspectivas de trabajo conjunto con universidades (IDER-UFRO)

Sin duda que en cuanto a Innovación en la gestión territorial aún queda mucho por realizar en regiones, pero se debe señalar que en el caso de los participantes de este programa, se ha logrado identificar un gran potencial debido a la enorme riqueza de los territorios de donde provienen, los configuran como destinatarios importantes de iniciativas gubernamentales que apunten a la generación de innovación en los ámbitos productivos, sociales, tecnológicos, ambientales y culturales que tengan como objetivo principal satisfacer las necesidades de sus habitantes y afrontar con éxito los efectos muchas veces nocivos de la globalización.

#### PROPUESTAS SEDE TEMUCO

AUTORES	TITULO DE LA PROPUESTA
Marcelo Antileo Jorge Saldaña Juan Muñoz	"Mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes de las comunidades indígenas del territorio de Boyero"
Cristian Neira Julio Meza Alejandro Palma Alvaro Venegas	"Bases para un ordenamiento territorial ambientalmente sustentable en el territorio de Repocura de la comuna de Galvarino"
Claudia Peña Peña Fernando Pizarro Andrea García Daniel Álvarez	"Aseguramiento de la participación ciudadana en la conformación de grupos gestores de mesas temáticas del territorio Araucanía Costera"
Lorena González Marcela Triviño Carlos Guerrero	"Trawupeyum para el Desarrollo Territorial"
Carola Gallardo V. Javier Vásquez Patricio Contreras F.	"La Gestión Territorial desde la articulación de actores estratégicos para el Desarrollo"
Raúl Elgueta Riquelme. Edita Mansilla Barría. Hernán Maturana Sergio Meza Villegas.	"Inclusión de actores para el desarrollo social y productivo del territorio Vergel del Sur"
Jose Luis Styl. Ester Ibarra Marcela Pereira Paula Vergara Paola Castro	"Fomento de redes de transferencia de competencias innovadoras para la buenas prácticas municipales en el Territorio Lacustre"
Paulo Castro Paula Yañez	Reestructuración Innovativa de la mesa Público-Privada Araucanía Costera para una mejor Gestión.

Daniel Ancán Alejandro Silva	
---------------------------------	--

## PROPUESTAS SEDE ANGOL

AUTORES	TITULO DE LA PROPUESTAS
Marisol Hernández Gastón Salvo Eduardo Gonzalez Javier Ibar Malki Seitun	“Desarrollo turístico sustentable para el territorio Vergel del Sur”
Cecilia Muñoz Polanco Robinson Mejías Gallegos Vladimir Quilaqueo Rodrigo Sierra Contreras	“Identificación y zonificación territorial para el desarrollo de frutales de fruto seco en la comuna de Angol”

### 6.3. ESPACIO DE TRABAJO VIRTUAL

Durante el desarrollo del curso se mantuvo en el ciber espacio para disposición de todos los alumnos un Campus Virtual, como una herramienta de apoyo al aprendizaje.

La importancia de contar con esta moderna herramienta es que permite una dimensión paralela al curso donde los alumnos se comunican y comparten sus inquietudes a través de foros y grupos de trabajo privados. A demás cada uno de los módulos dictados tenía su propio lugar dentro del campus y de este modo permitía la interacción con cada uno de los profesores.

Para hacer uso del portal es necesario estar registrado, para eso la entidad capacitadora dispuso de un tutor designado solamente para mantener y facilitar la comunicación en los distintos espacios disponibles y solucionar los posibles problemas que los usuarios necesiten resolver.

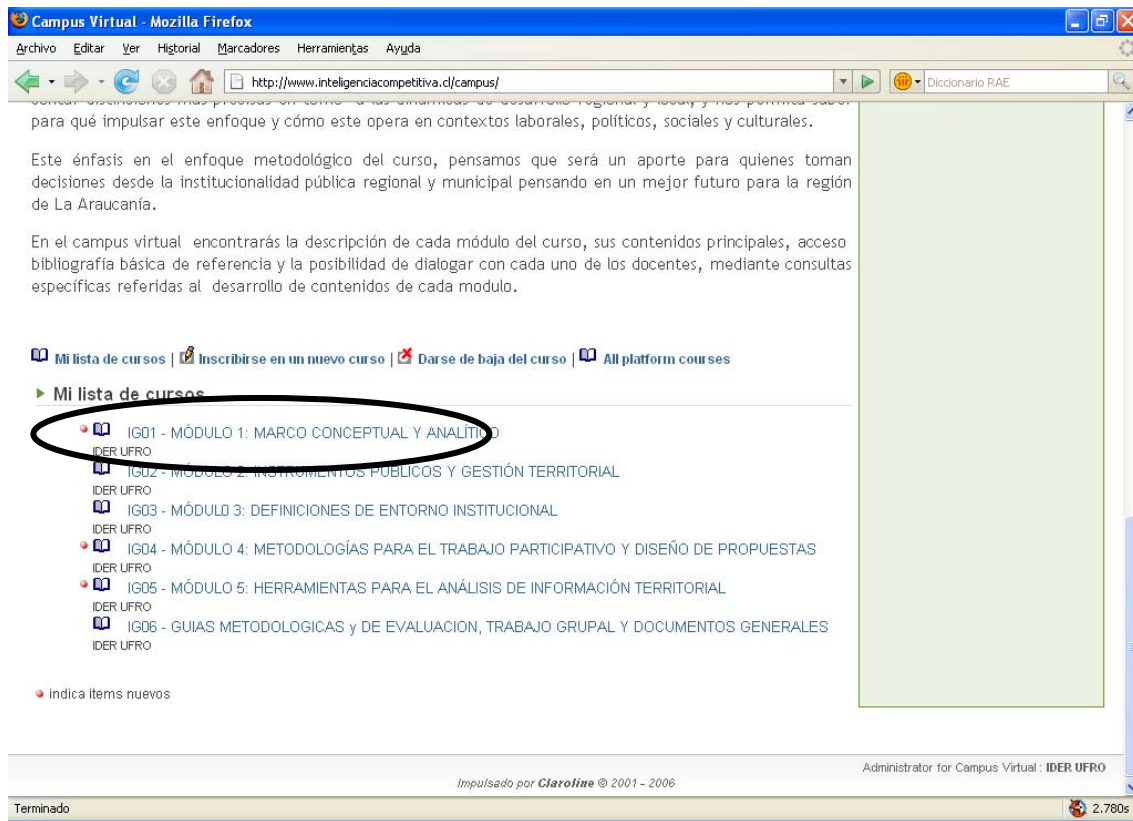
#### Pasos para Trabajar en el Portal

##### **PASO1: Ingresar al Campus**

Para ingresar al campus es necesario hacerlo a través de <http://www.inteligenciacompetitiva.cl/campus> con el usuario y clave asignada. La pantalla inicial es la que se muestra a continuación



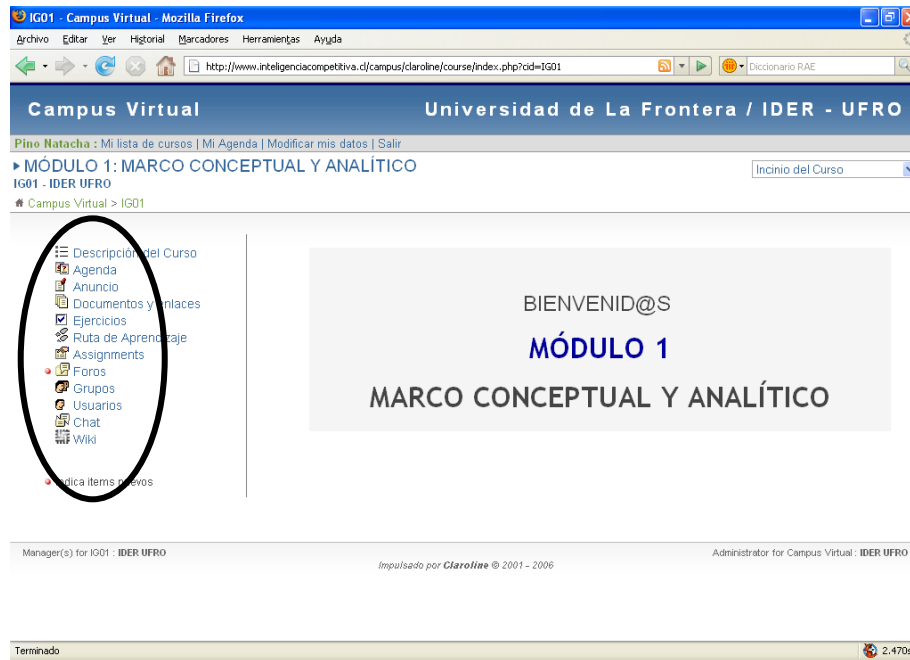
## PASO2: Ingreso a los Cursos



Al hacer click en alguno de los módulos lo que se encuentra adentro es igual en todos los cursos, siempre al costado izquierdo se presentan las opciones

disponibles para navegar dentro del curso: descripción del curso, documentos, foros y grupos.

La idea es que esta plataforma sea una herramienta de acompañamiento y espacio de interacción entre los integrantes de los grupos de trabajo



Como ejemplo se puede entrar a la sección descripción del curso y ahí encontrar detalles del curso.

Para salir de un curso y volver a la pantalla anterior siempre se debe hacer retrocediendo en la ruta de navegación que aparece en verde, en la parte alta de la pantalla, eso significa simplemente hacer clic en la opción donde se quiere llegar. En este caso si es volver al curso IG01 es necesario hacer clic ahí e inmediatamente se vuelve a la pantalla de inicio del curso IG01, pero si lo que se quiere es volver a la pantalla inicial del campus para acceder a otro curso se debe clicar en campus virtual y entonces podrás visualizar todo el listado de cursos al final de la pantalla.

**Campus Virtual** **Universidad de La Frontera**

Pino Natacha : [Mi lista de cursos](#) | [Mi Agenda](#) | [Modificar mis datos](#) | [Salir](#)

► **MÓDULO 1: MARCO CONCEPTUAL Y ANALÍTICO**  
**IG01 - IDER UFRO**

🏠 [Campus Virtual](#) > [IG01](#) > [Descripción del Curso](#)

► **Descripción del Curso**

**DOCENTES**

Jorge Quezada

**OBJETIVOS**

Generar entre los participantes las capacidades para interpretar y gestionar el cambio desde una perspectiva endógena

**CONTENIDOS**

### Espacios de interacción e intercambio

Una vez dentro de un curso el responsable de animar los foros y abrir sesiones de Chat es el profesor, en cambio cuando ellos interactúan dentro de su grupo de trabajo tienen a su disposición todas las herramientas para manejarlas cuantas veces sea necesario, entonces es necesario ir al **modulo 6**.

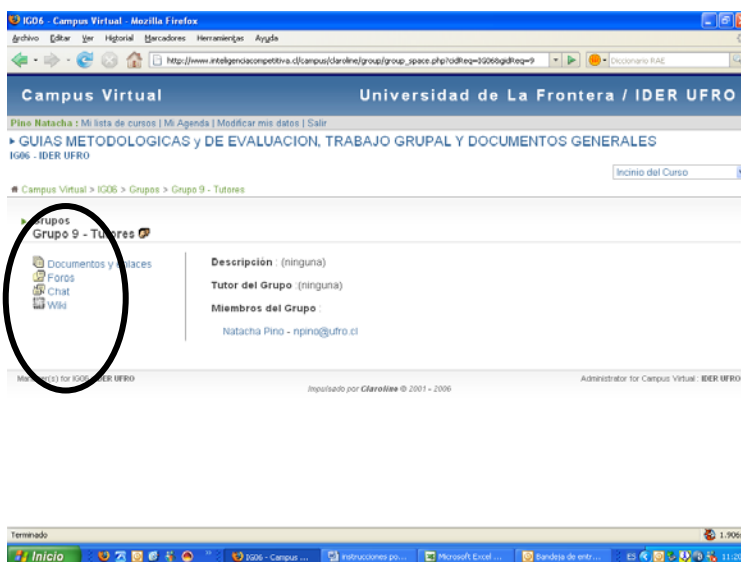
La importancia del modulo 6 es que se convirtió en el espacio donde se colgaron los documentos de carácter general y las pautas para elaboración de trabajos, cada uno de los alumnos se comprometió a revisar periódicamente esta sección para descargar esos documentos.

Al revisar la sección grupos lo que se visualiza es lo siguiente:

Grupos	Registrado	Max.
Grupo 1 Claudia Peña, Felipe Álvarez, Fernando Pizarro	3	3
Grupo 2 Carola Gallardo, Javier Yáñez, Patricio Contreras	3	3
Grupo 3 Carlos Cuernero, Lidia González, Marcela Triviño	3	3
Grupo 4 Jorge Saldaña, Juan Muñoz, Marcelo Antileo	3	3
Grupo 5 Cristian Nieto, Julio Leizaola, Alvaro Venegas	3	3
Grupo 6 Paula Yáñez, Daniel Ancán, Paulo Castro, Alejandro Silva	4	4
Grupo 7 Sergio Meza, Estela Marsilla, Raul Elgueta, Hernán Maturana	4	4
Grupo 8	5	5

Cada grupo dispuso de un espacio propio, sólo podrá entrar y trabajar en su propio grupo.

Las opciones de trabajo disponibles en este espacio son: documentos, Chat, foro. Todas muy fáciles de manejar.



En este espacio los alumnos son responsables de animar su grupo, ellos deben subir sus propios documentos, abrir sus foros y coordinar alguna hora de Chat donde pueden perfectamente invitar a alguno de los profesores.

## 7. JORNADA DE EVALUACIÓN Y CIERRE

La Jornada de Cierre para ambas sedes se realizó el viernes 15 de diciembre en el salón Los Avellanos del Campus Andrés Bello de la UFRO, desde las 09:30 hasta las 14:00 horas.

El programa de esa jornada estaba conformado por dos momentos:

El Primero, sólo estaba destinado a los alumnos

El Segundo, por su parte estaba destinado a los alumnos y las diferentes autoridades regiones y actores de relevancia en la Gestión Territorial de La Araucanía. Aquí se desarrollo el Panel de Expertos: *Proyección de la Gestión Territorial como estrategia de las políticas de desarrollo. ¿Es posible este camino para la Araucanía? Dónde participaron:*

- *Heinrich von Baer: Director del IDER*
- *Jerónimo Molina: Director Regional de SERCOTEC*
- *Cecilia Garcia: Directora Agencia Nacional de Desarrollo Productivo*
- *Ismael Toloza: Jefe División Gestión Territorial GORE Araucanía*

- *Oswaldo Bernales: Coordinador del Proyecto (moderador)*

En este momento se realizó *la* presentación de las propuestas de Gestión Territorial premiadas el curso, las cuales también fueron comentadas por los expertos.

Luego de este panel vino la ceremonia de certificación y premiación del curso:

#### **Mejor de las Mejores**

Título: Inclusión de actores para el Desarrollo Social y Productivo del Territorio Vergel del Sur

Integrantes: Raúl Elgueta  
Edita Masilla  
Hernán Maturana  
Sergio Meza

#### **Mejor de la Sede Temuco**

Título: Gestión Territorial desde la articulación de actores estratégicos para el desarrollo

Integrantes: Carola Gallardo  
Javier Vásquez  
Patricio Contreras

#### **Mejor de la Sede Angol**

Título: Desarrollo Turístico sustentable para el Territorio Vergel del Sur

Integrantes: Marisol Hernández  
Gastón Salvo  
Eduardo González  
Javier Ibar  
Malki Seitun

#### **Mención Honrosa**

Título: Aseguramiento de la participación ciudadana en la conformación de grupos gestores de mesas temáticas del Territorio Araucanía Costera

Integrantes: Claudia Peña  
Fernando Pizarro  
Andrea García  
Daniel Álvarez

Por parte de los alumnos habló XX, y para finalizar se realizó un pequeño cóctel de camaradería en el hall de la sala Los Avellanos.

En esta jornada de evaluación y cierre pueden distinguirse tres tipos de resultados:



**Aprendizajes Logrados:** La presentación de cada uno de los trabajos correspondientes a las sedes de Temuco y Angol mostró la capacidad de propuesta de los grupos de profesionales para abordar tareas de cambio en la gestión del Desarrollo Territoriales en la perspectiva de mejorar al desarrollo humano de los territorios.

En el ámbito de las presentaciones que se sometieron una evaluación que las clasificó para acceder la exposición y premiación, se pudo observar el grado de aplicación de los contenidos trabajados en los módulos, en los cuales los conceptos y redes de conceptos fueron utilizados como herramientas para realizar el análisis de la situación territorial y formular las propuestas de cambio; también fue posible evaluar la capacidad de los equipos para buscar nuevos caminos, tanto en los diseños, como en la ejecución de las propuestas, demostrando la importancia que tiene innovar en los procesos de elaboración de instrumentos, proyectos y programas de desarrollo territorial; un tercer elemento que fue posible observar en las presentaciones de los grupos, fue la relevancia del desarrollo productivo como una estrategia eficaz de superación de la pobreza, para aumentar el nivel de los ingresos familiares y generar las condiciones para un mejora desempeño competitivo de los territorios.

**Proyección de los aprendizajes:** Cada una de las propuestas elaboradas tiene el mérito de haber sido fruto del trabajo colectivo de equipos que tienen la capacidad para intervenir en los procesos de desarrollo territorial desde una perspectiva más endógena, es decir, fortaleciendo las capacidades locales y regionales para aprovechar todo el potencial de desarrollo con cuentan los territorios.

Esto en términos prácticos significa que las propuestas tienen el potencial para ser implementadas, para ello se retomará el contacto con los grupos de trabajo (Marzo), para concordar una agenda de implementación y al mismo tiempo identificar con los participantes la voluntad para constituir una red de trabajo para la concreción de las propuestas.

El Aprendizaje mediante el diálogo y la pertinencia: muy relacionado con el punto anterior, el diseño metodológico de la jornada de cierre permitió que cada una de las propuestas presentadas fueran comentadas por expertos calificados en los temas de Gestión Territorial y Desarrollo Económico (Enrique Von Baer, Director del Instituto de Desarrollo Local y Regional IDER, Tita García Directora de la Agencia de Desarrollo Regional, Jerónimo Molina Director de Sercotec y Ismael Toloza Jefe de la División de Desarrollo Regional del GORE.

Esto permitió contar con un análisis crítico de las propuestas en la perspectiva de su aplicabilidad a la realidad regional.

Un punto interesante de destacar fue el formato de la jornada que, junto con el diálogo con los expertos en función de la presentación de las propuestas,

la disposición de un espacio de conversación distendido, más que la tradicional testera y, la presentación del video con un representante de los productores del Valle Araucanía que vincula la gestión territorial a los temas concretos que preocupan a los emprendedores de la región, dieron un contexto de mayor pertinencia la discusión e intercambio de opiniones.

Finalmente, la expresión más formal de estos aprendizajes, tuvo lugar con la entrega de premios a las mejores propuestas y la certificación de los participantes del curso de Gestión Territorial: teoría y práctica del enfoque.

## **8. APRENDIZAJES Y PROPUESTAS**

### **Formación:**

- La falta de formación en Gestión Territorial en los servicios públicos es un obstáculo que de superarse mediante actividades de diagnósticos y programas de capacitación que vayan incorporando los aprendizajes e iniciativas de los que participan en los distintos territorios de La Araucanía. Se están generando conocimientos e insumos importantes en los procesos que requieren ser sistematizados y puesto a disposición de todos los involucrados.
- Incorporar a directivos y autoridades políticas en la formación ya que son ellos los que evalúan y asignan recursos sin conocimientos de teorías y metodologías de gestión territorial.
- Para generar cambios substanciales en la actual gestión, es necesarios formar profesionales y técnicos con mentalidad de desarrollo territorial y no sectorial, dejando atrás prácticas sólo discursivas y de gabinete.
- El fortalecimiento de capital humano en el sector público y privado va absolutamente en dar respuestas a un Estado que requiere de modernización para insertarse en los mercados mundiales y en las dinámicas socioculturales que lleva consigo la globalización.
- Avanzar en temas de capacitación tradicionales, sobre todo para aquellos dirigentes territoriales que se encuentran cansados de programas de formación en contabilidad, computación y normativa organizacional.
- Disminuir las brechas en las competencias laborales los profesionales que están en la temática de gestión territorial, procesos de enseñanza que deben implementarse en la educación técnica y superior.

### **Gestión Regional y Comunal:**

- El papel de los Consejos Económicos y Sociales (CESCOS) debe revalorizarse en tanto es una estructura que representa los intereses y necesidades de los habitantes de las comunas ya que requieren de instancias de expresión y comunicación frente a otros agentes del sector público y privado, por lo tanto, se sugiere involucrar su rol como clave en su función territorial y ciudadana.
- Importante es valorar y considerar el recambio generacional ya que existe un leve desgaste de algunas instituciones y profesionales que ya se encuentran anclados en dinámicas de gestión tradicionales y reiterativas. El papel que ha jugado el Programa Servicio País es una muestra de la fresca motivación de muchos jóvenes profesionales.
- Es necesario cambiar los enfoques actuales de la participación ciudadana ya que está estrechamente relacionada con la gestión territorial, sin una buena concepción e implementación de instrumentos participativos, la gestión en los territorios quedará trunca y no logrará eficientemente sus objetivos.
- Un paso importante es incorporar, comprometer y articular a los municipios que no participan activamente, así mismo, a otros actores y agentes a este proceso para poder ampliar los rubros actuales.

#### **Proyecciones:**

- Establecer una Propuesta de Cuadro de Mando de los Territorios para su monitoreo y establecimiento de líneas de base que apoyen las iniciativas complementarias de ellos, así mismo, facilitaría la identificación de nudos críticos y posibles soluciones para avanzar en la consolidación de cada uno de los territorios.
- Desarrollar un estudio que determine las competencias profesionales, personales, metodológicas y técnicas que se requieren para el Desarrollo Territorial. Por lo que se sabe esta no existe y sería de gran utilidad para las instituciones comprometidas.
- Considerar la propuesta que se plantea para Araucanía Costera ya que puede ser de gran utilidad para los demás territorios en cuanto a estructura y organización.
- Evaluar la posibilidad de implementar un Observatorio o Centro de Análisis Territorial con el fin de poder articularse con otros territorios de otras regiones para generar sinergias y convenios que permitan aprender de sus estrategias.

## ANEXOS