



Análisis
estratégico

CAPÍTULO 3

Esquema de Trabajo

El presente capítulo incluye un análisis de los factores considerados estratégicos y constituye una sistematización de los componentes claves para la formulación posterior de los Lineamientos Estratégicos.

Como esquema de trabajo se consideró la actualización de tres visiones:

- La Visión Histórica, que reúne la situación actual de la región, sus características fundamentales, y la evolución de indicadores sociales y económicos.
- La Visión Sectorial, consistente en la actualización de aquellas variables estratégicas internas que dan cuenta de los aspectos sectoriales que han experimentado cambios y analiza los factores externos que la región enfrenta para su desarrollo.
- La Visión Territorial, orientada a recoger desde la perspectiva local la visión del Desarrollo Regional, identificando aquellos temas relevantes mediante los cuales se posibilite el desarrollo socio-económico de determinadas áreas.

Con la información de estas tres visiones se procedió a identificar factores o variables para el análisis estratégico.

Se inició esta parte con un examen de los factores externos que influirían en su desarrollo, tanto los que se advierten como **oportunidades** o ventajas del medio para dicho proceso, como los que constituyen **amenazas** o influencias negativas para el mismo.

Posteriormente, se estudiaron los factores internos que dicen relación con las **fortalezas** que presenta la Región para sustentar su desarrollo, y con las **debilidades** que se detectan en algunos factores constitutivos de deficiencias del sistema.



Integración de Factores Estratégicos

Luego se consultó la realización de la etapa «Integración de factores estratégicos», que consiste en el cruce de los distintos factores -internos y externos.

Este paso metodológico, que no se encuentra en los documentos técnicos relativos a la planificación estratégica, ha sido elaborado especialmente para facilitar la definición de planteamientos y cursos de acción, en función de las relaciones más relevantes entre los factores analizados.

Así, se distinguen las **potencialidades**, que surgen de correlacionar las fortalezas con las oportunidades, para buscar cuales de las primeras son relevantes a fin de aprovechar las ventajas que ofrecen las segundas.

Lo mismo se hace con las debilidades y amenazas, de lo que resultan las **limitantes** o barreras para el desarrollo, es decir, de qué manera los factores más débiles se potencian negativamente con las amenazas del medio.

Finalmente, se identifican dos áreas intermedias: los **desafíos y los riesgos**. Los primeros demuestran cómo algunos factores, a pesar de ser débiles, son claves para aprovechar algunas de las ventajas del medio, constituyendo por esto un desafío para el desarrollo. Los segundos, a su vez, expresan algunos factores internos que, pese a ser fuertes, están amenazados por otros externos y representan por tanto, un riesgo potencial.



Producto de la integración de dichos factores, se obtuvo los siguientes resultados :

► **POTENCIALIDADES**

(Fortalezas frente a Oportunidades)

- *Fortalecimiento de una economía regional diversificada e inserción en el proceso de internacionalización.*

El aprovechamiento de fortalezas como la experiencia exportadora regional, la diversidad de la base económica que posibilita la agregación de valor a la producción y una estructura productiva en desarrollo abren la posibilidades crecientes de una inserción económica en el mercado global, requiriendo el incremento del nivel tecnológico productivo y la utilización eficiente de los recursos naturales con tecnologías limpias.

- *Maximización de ventajas comparativas regionales*

El capital regional basado en una localización cercana a grandes mercados como el centro del país, y las condiciones ambientales y climáticas favorables para la actividad económica y turística, permiten el desarrollo en condiciones de competitividad.

- *Fortalecimiento de la integración social y participación*

Se encuentran sentadas las bases para que mediante la utilización de redes institucionales, nuevas tecnologías de comunicaciones, y uso de mejores canales de acceso a la información, se fortalezca las instancias de participación y se generen espacios de diálogo regional.

- *Mejoramiento del sistema educativo regional*

La Reforma Educacional y el acceso a herramientas tecnológicas constituyen una oportunidad para desarrollar capacidades que posibiliten su participación en el mundo globalizado con igualdad de oportunidades.

- *Mejoramiento de la calidad de la atención de demandas sociales.*

La actual infraestructura de servicios para atender las necesidades sociales de la comunidad es aprovechable como plataforma para su desarrollo y fortalecimiento, a objeto de atender con mejor calidad demandas de la población regional.

► **DESAFIOS**

(Debilidades frente a oportunidades)

- *Mejoramiento de la productividad regional.*

Para enfrentar el desarrollo se hace necesario incrementar la capacidad, calidad y eficiencia productiva regional, a través del mejoramiento de la calidad de los productos regionales, la introducción de nuevas tecnologías a la micro y mediana empresa, el mejoramiento de los niveles de gestión empresarial, la identificación y diversificación de los recursos naturales productivos, la incorporación de valor agregado a los productos, el mejoramiento de la calidad del empleo (remuneración justa, estabilidad y ambiente laboral), y la consolidación de la estructura productiva expandiendo el sector secundario, fortaleciendo el sector terciario y haciendo más competitivo al sector primario.

- *Integración para un desarrollo socio-económico armónico*

En el contexto actual se requiere fortalecer vías de integración para un desarrollo armónico regional, considerando la infraestructura necesaria para una adecuada integración física entre los territorios de la región y los países vecinos, la atención de las demandas que exige la nueva economía y las condiciones que permitan el bienestar de toda la sociedad regional.

- *Sustentabilidad y desarrollo integrado*

Aprovechar de manera eficiente las condiciones favorables para el desarrollo de las actividades productivas, demanda afianzar el concepto de sustentabilidad productiva del desarrollo. Se hace necesario consolidar una cultura regional ambiental, con la participación y compromiso de todos los actores en el desarrollo.

- *Educación, cultura y tecnología*

Se estima imprescindible contar con una educación regional cada vez más eficiente y pertinente a la realidad local, a la vez que incrementar la infraestructura social y el equipamiento tecnológico. Asimismo, es necesario generar capacidades emprendedoras y fortalecer la especialización del recurso humano.

- *Modernización de la gestión pública y privada*

La naturaleza de los desafíos ya identificados, requiere de estilos de gestión, modalidades, procedimientos y normas que incorporen la visión de los ciudadanos, de los usuarios y de consumidores, junto a las técnicas, métodos y

tecnologías que garanticen una eficaz y amigable satisfacción de las diversas necesidades de las personas y de la comunidad.

▶ **LIMITANTES**

(Debilidades frente a Amenazas)

- *Insuficiente captación y transferencia de los avances tecnológicos a la producción.*

La baja capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos, sumado a una infraestructura inadecuada e insuficiente para las necesidades actuales del aparato productivo y a la escasa asociatividad entre empresas, dificulta la incorporación de avances tecnológicos a la producción.

- *Actividad económica principalmente extractiva y manejo inadecuado de recursos existentes.*

La actividad económica regional se caracteriza por una fuerte dependencia de los recursos naturales, que unida a la limitada industrialización del aparato productivo, presenta ineficiencias en el manejo de dichos recursos, amenazando con un mayor deterioro ambiental. Esto incide negativamente en el progreso de la economía regional, pudiendo impactar en la futura oferta de trabajo.

- *Inadecuada asignación de recursos en términos de oportunidad y prioridad frente a necesidades regionales.*

Aún existen limitaciones en el proceso de descentralización y restricciones a la autonomía regional en la asignación de recursos de acuerdo a prioridades de la Región. Se suma a lo anterior una escasa participación de determinados sectores.

- *Débil capacidad de integración regional en lo económico, social, y territorial, para enfrentar las exigencias del desarrollo en un contexto global.*

La falta de conciencia para abrir nuevas oportunidades a la diversidad productiva y a la valoración de la diversidad social frenan las posibilidades de una integralidad del desarrollo. Elementos como la transculturización desperfilan identidades locales y facilitan el surgimiento de riesgos sociales.

- *Desigualdades en el acceso a los beneficios del desarrollo.*

Existen insuficiencias en la cobertura de servicios que se entregan a la comunidad y dificultades en el acceso a éstos por inadecuaciones de algunos instrumentos, que incrementan las limitaciones que presentan algunos sectores en su desarrollo, generando vulnerabilidad social y desigualdad de oportunidades.

► **RIESGOS** (Fortalezas frente a Amenazas)

- *Disminución de la competitividad productiva regional.*

La insuficiente aplicación de tecnologías en procesos productivos y el uso intensivo de recursos puede producir un deterioro ambiental y frenar la actividad productiva y económica. Por otra parte, la disminución de la capacidad productiva básica por obsolescencia de la capacidad instalada e inadecuada utilización de recursos productivos puede generar cesantía, baja productividad y baja

competitividad. En otro ámbito, la insuficiente utilización de instrumentos del Estado por parte de empresas, puede dificultar la generación de empleos de mejor calidad.

- *Pérdida de eficiencia en la gestión regional.*

La débil vocación regionalista local para asumir en plenitud el proceso de descentralización, la insuficiente autonomía en la toma de decisiones en el nivel regional y el incremento de la burocracia pueden originar un estancamiento de la gestión regional.

- *Disminución de capacidades para la integración económica y social.*

El desaprovechamiento del desarrollo tecnológico puede afectar los niveles de productividad, reducir la capacidad de respuesta ante necesidades sociales y disminuir la capacidad de inserción en un mundo globalizado. Del mismo modo, la insuficiente aplicación del conocimiento y uso de la capacidad intelectual regional en el ámbito productivo y social puede generar retrasos en el proceso de desarrollo.

- *Incremento de desequilibrios en el desarrollo de las personas.*

La insuficiencia de recursos financieros del Estado puede dificultar la implementación de reformas en Educación, Salud y Justicia generando estancamiento social y pérdida de la calidad de vida. Asimismo, la imprevisión ante fenómenos naturales puede producir reorientación de recursos para atender urgencias sociales.

Definición de Ejes Fundamentales

Conforme se indicara en la Visión del Desarrollo que la Región se ha propuesto, es necesario definir los ejes sobre los cuales se estructurarán las acciones que posibilitarán avanzar hacia el desarrollo.

De la información recopilada y procesada en los diferentes eventos de participación descritos precedentemente en el "Esquema de Trabajo", se advierte la presencia de algunos requerimientos que la comunidad regional demanda para continuar avanzando hacia estadios de desarrollo superiores.

Estos conceptos surgen como ideas-fuerza que permiten construir y organizar del Diagnóstico

Estratégico, esto es, estructurar en determinados ejes rectores los factores claves para el desarrollo: Potencialidades, Desafíos, Limitantes y Riesgos.

Así se establecen los siguientes ejes fundamentales, que representan las directrices políticas sobre las cuales la Región enfatizará sus acciones y que se expresan como exigencias que la propia comunidad regional se autoimpone como imperativos:

► **Más Integración**

El desarrollo de la Región requiere consolidar la infraestructura de soporte productivo y fortalecer los flujos de intercambio tanto internos como aquellos vinculantes con las regiones vecinas nacionales e internacionales. Además es urgente corregir los desequilibrios en el desarrollo, que presentan las diferentes unidades territoriales de la Región para incorporarlas a los frutos del desarrollo.

► **Más Equidad**

Es consustancial al desarrollo terminar con las marginaciones y exclusiones sociales, ampliando las oportunidades para el desarrollo de las personas. Se necesita generar capacidades y habilidades en las personas y desarrollar las condiciones para una vida digna, saludable y equitativa.

► **Más Progreso**

Es imprescindible lograr mayores niveles de progreso y solidez económica. Se requiere incrementar los niveles de productividad a través de un crecimiento que aproveche eficientemente los recursos, considerando las demandas de la nueva economía y las exigencias de un mercado global.

► **Más Eficiencia**

Se requiere optimizar la gestión del desarrollo, en especial la modernización de la gestión pública y su vinculación con la comunidad regional. Es necesario fortalecer la participación ciudadana, como instancia protagónica en la generación, ejecución y evaluación de las políticas públicas y en el ejercicio del control ciudadano.

En el siguiente cuadro se han dispuesto los factores

claves para el desarrollo según los estos ejes fundamentales.

Para cada eje habrá que fortalecer las potencialidades, asumir con decisión los desafíos, disminuir los efectos de las limitantes, y tener en consideración los riesgos potenciales.

La agrupación por ejes determina la base de soporte para la definición de los Lineamientos Estratégicos.

Eje	Potencialidades	Desafíos	Limitantes	Riesgos	Lineamiento Estratégico
Más Integración	Maximizar ventajas comparativas	Fortalecimiento de vías de integración para un desarrollo socioeconómico armónico	Débil capacidad para asumir una integralidad del desarrollo	Disminución de capacidades para la integración económica y social	Integración Regional para un desarrollo socio-económico armónico.
Más Equidad	Mejoramiento del sistema educativo regional Mejoramiento de la calidad de la atención de demandas sociales	Educación, cultura y tecnología	Desigualdades en el acceso a los beneficios del desarrollo	Incremento de desequilibrios en el desarrollo de las personas	Construcción de una sociedad regional, con igualdad de oportunidades.
Más Progreso	Fortalecimiento de una economía diversificada	Mejoramiento de la productividad regional Sustentabilidad y desarrollo integrado	Actividad económica principalmente extractiva y manejo inadecuado de recursos existentes Insuficiente captación y transferencia de tecnología a la producción	Disminución de la competitividad productiva regional	Mejoramiento de la productividad regional y las condiciones de empleo.
Más Eficiencia	Fortalecimiento de la integración social y participación ciudadana	Modernización de la gestión pública y privada para el desarrollo.	Inadecuada asignación de recursos en términos de oportunidad y prioridad frente a necesidades regionales	Pérdida de eficiencia en la gestión regional	Modernización de la gestión regional.

