

0/7.3113
M 26pl

45225



Plan Estratégico de Desarrollo Local para Chos Malal.

INFORME FINAL

Provincia del Neuquen

Abril 2006



MUNICIPALIDAD
DE CHOS MALAL



CONSEJO FEDERAL
DE INVERSIONES



PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO LOCAL PARA CHOS MALAL

EXPERTO

LIC. DANIEL MOLINA

EQUIPO DE TRABAJO

-ASISTENTE TECNICA

PROF. MARÍA G. VIOLLAZ

COLABORADORES

LIC. MARIO FABIAN GALLARD

LIC. MARÍA LAURA ZAVATTIERI

LIC. GUSTAVO BECERRA

LIC. PATRICIA ESCUDERO

TEC. SALVADOR ANDRES QUEVEDO



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

SECRETARIO GENERAL DEL CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

ING. JUAN JOSÉ CIÁCERA

DIRECTORA DE COORDINACIÓN

ING. MARTA VELÁZQUEZ CAO

JEFA DE ÁREA RED DE INFORMACIÓN

LIC. ALICIA RAPACCINI



PROVINCIA DEL NEUQUEN

GOBERNADOR DE LA PROVINCIA DEL NEUQUEN

DON JORGE OMAR SOBISCH

SECRETARIO DE ESTADO DE LA GOBERNACIÓN

SR. RODRIGO SALVADO

DIRECTOR PROVINCIAL DEL COPADE

ING. CARLOS CIAPPONI

DIRECTOR GENERAL UNIDAD OPERADORA PROVINCIAL

ING. MARCELO SORIA

DIRECTORA GENERAL DE PLANIFICACIÓN REGIONAL

ING. MIRIAN ROBINO



MUNICIPALIDAD DE CHOS MALAL

**PRESIDENTE DEL CONCEJO DELIBERANTE A CARGO DE LA
INTENDENCIA MUNICIPAL**

AGRIM. FABIÁN ALEJANDRO FERNÁNDEZ

**VICEPRESIDENTE PRIMERA DEL CONCEJO DELIBERANTE A CARGO DE LA
PRESIDENCIA**

ESCR. FABIANA CASTRO



**MUNICIPALIDAD DE CHOS MALAL
CONCEJO DELIBERANTE**

**PRESIDENTE DEL CONCEJO DELIBERANTE
A/C INTENDENCIA
AGRIM. FABIAN ALEJANDRO FERNANDEZ**

**VICE-PRESIDENTE 1° A/C. PRESIDENCIA CONCEJO DELIBERANTE
ESCR. FABIANA CASTRO**

**VICE-PRESIDENTE 2° CONCEJO DELIBERANTE
SRA. MIRTHA ESTHER MORA**

**SECRETARIO PARLAMENTARIO CONCEJO DELIBERANTE
SR. DOMINGO ALFONSO URIBE**

CONCEJALES

DR. CARLOS OMAR BUSTOS

SR. JUAN ROMILDO OLTOLINA

SRA. MARTA HAYDEE GODOY



**COMISION EJECUTIVA
CONSEJO ASESOR DE PLANIFICACION**

**PRESIDENTE
SR. MIGUEL SANTOS OCAMPO
REPRESENTANTE DEL EJECUTIVO MUNICIPAL**

**VICE-PRESIDENTE
ARQ. MARÍA ANGÉLICA VIDAL
REPRESENTANTE DEL COLEGIO DE ARQUITECTOS DE CHOS MALAL**

**SECRETARIA
AGRIM. MARCELA CRISTINA MUÑOZ
REPRESENTANTE DEL CONSEJO PROF. DE AGRIMENSURA, INGENIERÍA Y GEOLOGÍA**

VOCALES

**SR. MARIO ENRIQUE PALMA
REPRESENTANTE CÁMARA DE COMERCIO, INDUSTRIA Y PRODUCCIÓN DE CHOS MALAL**

**SRA. HERSILIA BENJAMINA SOSA
REPRESENTANTE CONSEJO LOCAL DE LA MUJER**

**SR. MANUEL GUERRERO
REPRESENTANTE DE LA ASOCIACIÓN DE APICULTORES**

**ING. AGR. MIGUEL MC EL DOWNEY
REPRESENTANTE DEL MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN Y TURISMO DE LA PROV. DE NQN.**

**AGRIM. RICARDO MILLÁN
REPRESENTANTE DEL EPAS**

**PROF. YOLANDA RAAB
REPRESENTANTE DEL CENTRO DE RETIRADOS Y PENSIONADOS DE GENDARMERÍA NACIONAL**



**COMISION PLENARIA
CONSEJO ASESOR DE PLANIFICACION
INSTITUCIONES QUE LO CONFORMAN**

ASOCIACION DE FRUTICULTORES

ASOCIACION DE APICULTORES

ASOCIACION DE TRABAJADORES SOCIALES

ASOCIACION GREMIAL A.T.E.

ASOCIACION GREMIAL A.T.E.N

ASOCIACION GREMIAL S.E.J.U.N

ASOCIACION GREMIAL S.O.Y.E.M.

ASOCIACION LOS MAITENES

ASOCIACION VECINAL BARRIO CORDILLERA DEL VIENTO

AUTORIDAD INTERJURISDICCIONAL DE CUENCAS

CAMARA DE COMERCIO, INDUSTRIA, PRODUCCION Y TURISMO DE CHOS MALAL

CENTRO DE RETIRADOS Y PENSIONADOS DE GENDARMERÍA NACIONAL

COLEGIO DE ABOGADOS

COLEGIO DE ARQUITECTOS

CONCEJO DELIBERANTE -BLOQUE MID

CONCEJO DELIBERANTE -BLOQUE MPN

CONCEJO DELIBERANTE -BLOQUE MUCHos

CONCEJO DELIBERANTE -BLOQUE MUN-PS



CONSEJO LOCAL DE LA MUJER

CONSEJO PROFESIONAL DE AGRIM,ING Y GEOL-MATR. AGRIMENSURA

CONSEJO PROFESIONAL DE AGRIM,ING Y GEOL-MATR.INGENIERIA

CONSEJO PROFESIONAL DE AGRIM,ING Y GEOL-MATR.TECNICOS

DELEGACION I.P.V.U.N.

DELEGACION DE TURISMO

DELEGACION OBRAS PUBLICAS

DEPARTAMENTO EJECUTIVO MUNICIPAL

DIRECCION GENERAL REGION NORTE

E.P.A.S.

E.P.E.N.

GRADUADOS EN CIENCIAS ECONOMICAS

HOSPITAL ZONAL CHOS MALAL

I.N.T.A.

VIALIDAD PROVINCIAL

VIVERO CHOS MALAL (BOSQUES)

INDICE

Introducción	8
Generalidades de Chos Malal	9
Caracterización de Chos Malal en Imágenes	13
Marco Teórico sustento del Plan Estratégico de Chos Malal	19
El Desarrollo Local como Proceso de Desarrollo Endógeno	21
¿Por qué El Desarrollo Local?	23
Plan Estratégico de Desarrollo Local	27
Las caras del Diamante	29
El Mapa Estratégico	36
Descripción de la Estrategia	38
¿Qué es la Visión?	39
La Visión Compartida de Futuro	44
El Tablero de Control de Gestión	49
La Unión de todas las piezas: El Mapa Estratégico	50
Plan del Municipio o Plan de la Comunidad	50
La Participación	51
Instrumentación del Plan en la Comunidad de Chos Malal	52
Plan Estratégico Chos Malal	54
Objetivos Planteados para lograr en la Primera Etapa del Plan Estratégico Chos Malal	55
Plan de Acción	56
Consejo Asesor de Planificación	57
Las Actuaciones	61
Relación con el Consejo Asesor de Planificación de Chos Malal	63
Primer Documento Base	64
Desarrollo del Primer Taller	76
Acta Acuerdo- Plan Estratégico Chos Malal 2005-2016	77
Taller de Valores	79
El Rompecabezas	82
Taller Visión	84
La Visión consensuada	85
Segundo Taller de Líneas Estratégicas	86
Segundo Documento Base	86
Técnicas a emplear en cada Comisión de Trabajo del Taller	98
Resultados del Segundo Taller	111
Resumen Esquemático del Desarrollo del Plan Estratégico	128
Segunda Etapa Plan Estratégico Chos Malal	130
Línea de tiempo del Plan Estratégico de Desarrollo Local	131

Conclusiones	132
Anexo A: Acciones realizadas	134
Anexo B: Gráfica utilizada durante el Desarrollo del Plan	146
Anexo C: Curso de Facilitadores	153
Bibliografía	155
Anexo: Originales de Documentos Base y Materiales gráficos utilizados	158

*Y cuando la mirada es sólo un catalejo
para viajar por laberintos
donde el dato es religión,
aún creo en la pregunta que hay tras el espejo
en donde se produce la osadía
de la Reflexión*

*Porqué si es cierto que sólo existe lo cierto
y que los sueños son un aire
que le dio a la sinrazón,
levantaré una gran columna en el desierto
para soñar que soy un sueño
y que lo sueños, sueños son...*

Fragmento de **LA INOCENCIA**

Luis Eduardo Aute

Introducción

El contexto de la globalización ha evolucionado rápidamente y ha cambiado la visión del mundo y de los procesos sociales necesarios para insertarse en este mundo globalizado.

Encarar este proceso de cambio y de inserción es el punto de partida desde el cual la ciudad de Chos Malal se posiciona para iniciar un proceso de planificación estratégica, atenuar los efectos del crecimiento vertiginoso de la población y dar respuesta a los múltiples interrogantes respecto a su futuro.

Para cumplir con ese cometido, en la Carta Orgánica Municipal se contempla la necesidad de creación de los Consejos Asesores Locales, entre éstos el de Planificación. A partir de este contenido de la Carta Orgánica, se sanciona la Ordenanza Municipal N° 1974/04, mediante la cual se crea el Consejo Asesor de Planificación de Chos Malal, y que en su artículo 3 establece que quedará bajo su responsabilidad desarrollar el Plan Estratégico de la ciudad.

Por ello se solicitó asistencia técnica al COPADE y por medio de éste somos presentados como Equipo Técnico al Consejo dada las características del trabajo que se necesitaba realizar.

Esta necesidad se centraba en la búsqueda de una metodología que incluyera una elevada participación de la Comunidad y que garantizara dejar capacidad local instalada, una vez finalizado el proceso.

En este sentido se les propuso una metodología que permitiera lograr un consenso rápido sobre el futuro sin detenerse o enfrascarse en las discusiones del hoy de Chos Malal.

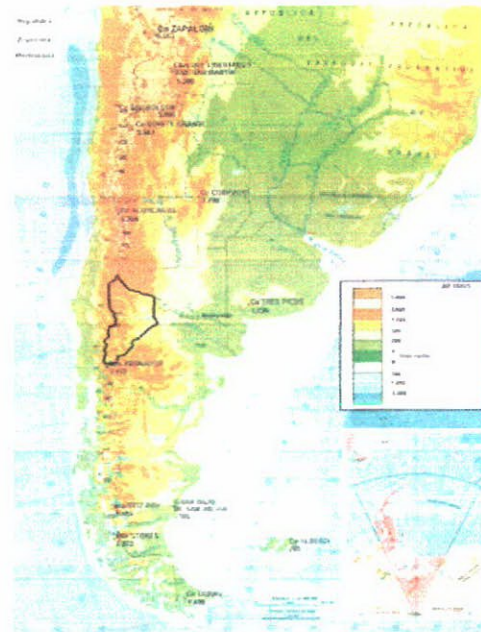
Por otra parte, como Equipo Técnico, se busca el protagonismo del Consejo Asesor y de la comunidad en este plan, siendo una de las premisas trabajar solamente con los conceptos vertidos por la comunidad y cada paso a dar se consensúa con el Consejo Asesor.

El objetivo del Plan Estratégico de Desarrollo Local de Chos Malal en la primera etapa era lograr que la comunidad defina una VISIÓN compartida de futuro, sustentada en VALORES y las estrategias desde las perspectivas social, económico-financiero, política, de gestión y aprendizaje y desarrollo que brinden las herramientas básicas para alcanzar la VISIÓN definida.

En este Informe Final de la Primera Etapa se desarrollan las temáticas enunciadas que se alcanzaron con un alto nivel de participación de Instituciones Locales, Provinciales, Nacionales, profesionales y de la Comunidad en general.

Generalidades de Chos Malal

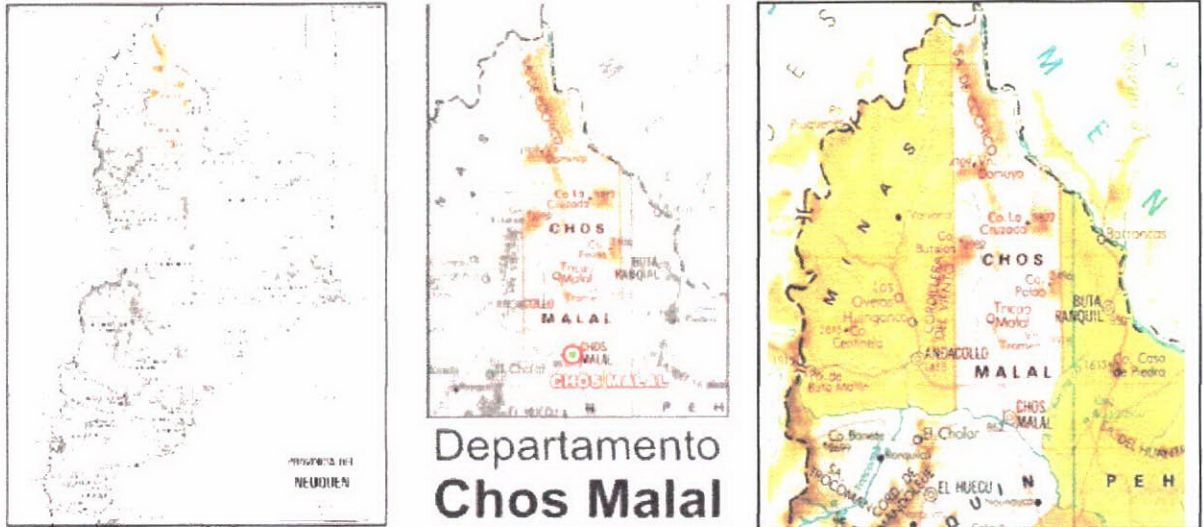
Sólo a título informativo describimos los datos principales de la ciudad a fin de ubicar en el contexto al lector de este documento. Chos Malal está ubicado en la Zona Norte de la Provincia, en el Departamento homónimo a una latitud de 37° 26' 32" S y longitud 70° 13' 34" Hora -3 UTC.



Su nombre significa en mapuche "Corral Amarillo" y así es como se ve en los días del otoño, cuando todo el verde de sus árboles se tiñe de amarillo y ocre y aparece rodeado por el marrón rojizo de los cerros que la rodean.

Está ubicada en un valle bañado por los ríos Curí Leuvú y Neuquén, que corre rápido y turbio a esa altura.

Hacia la derecha, la protege la imponente Cordillera del Viento, que es un macizo de unos 80 Km. de largo, con alturas promedio de 2.800 m, se extiende en sentido sur-norte, finalizando en el extremo norte con 4.709 metros de altitud en el llamado techo de la Patagonia, el "Volcán Domuyo".



Vista aérea de Chos Malal y zonas de influencias.



Fuente: www.destinochosmalal.com.ar

Reseña Histórica:

Chos Malal cuenta con una rica historia. Fue la primera capital del entonces Territorio del Neuquén, luego transformado en Provincia, hasta el año 1904. Su fundador y primer gobernador fue el General Olascoaga.

Precisamente, el 4 de agosto de 1887, el Coronel Manuel Olascoaga fundó Chos Malal, sobre las márgenes del río Curi Leuvú. Allí tuvo su asiento uno de los

fuerzas de avanzada en la Conquista del Desierto, del que hoy se conserva un torreón, frente a la plaza.

Por Decreto del Poder Ejecutivo Nacional del 14 de Mayo de 1888, fue la tercera capital del Territorio Nacional del Neuquén hasta 1904.

Caracterización de La Ciudad:

Hoy en día Chos Malal es el centro urbano por excelencia del norte neuquino. Tiene aproximadamente 15.000 habitantes y cuenta con todos los servicios: hotelería, restaurantes, transportes, servicios de salud, entidades bancarias, etc..

Hay barrios nuevos, construidos con diversos planes de vivienda, tanto nacionales como provinciales, pero también se conservan aún viejas casas de adobe.

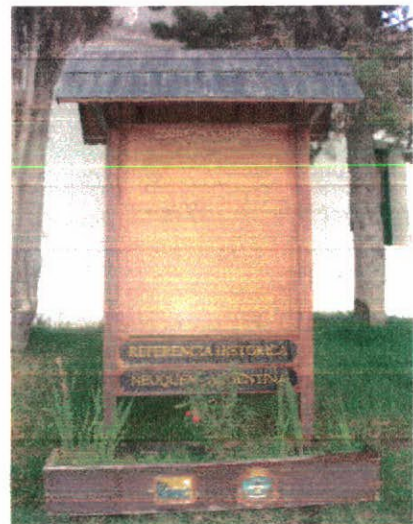


Por sus calles corren acequias y tiene todavía el ritmo encantador de pueblo: la gente se saluda en las calles, a la siesta todo se detiene y la vida entera de la ciudad puede observarse con sólo detenerse a tomar algo en una confitería en la calle principal de la ciudad.

Chos Malal es la "llave del Norte Neuquino".



Hoy en el casco histórico de la ciudad de Chos Malal se encuentra el Museo. Allí se pueden ver objetos personales, fotografías y litografías pertenecientes al fundador y primer gobernador Olascoaga, como también utensilios indígenas, minerales, fósiles y otros elementos que permiten conocer el pasado de la zona.



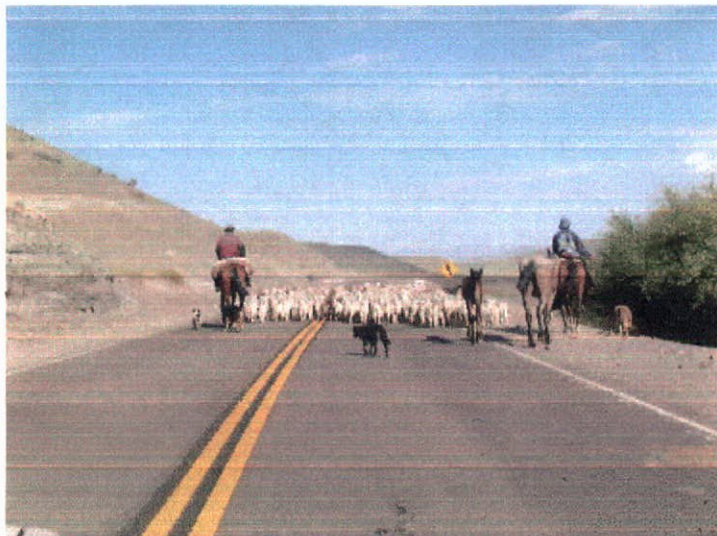
También pueden visitarse: el Vivero Provincial, el Archivo Histórico Municipal, la Biblioteca Olascoaga, la Oficina de Turismo, el Anfiteatro, El Torreón, la Casa de la Cultura y la Iglesia María Auxiliadora, entre otros atractivos importantes de la ciudad.

Caracterización de Chos Malal en Imágenes.

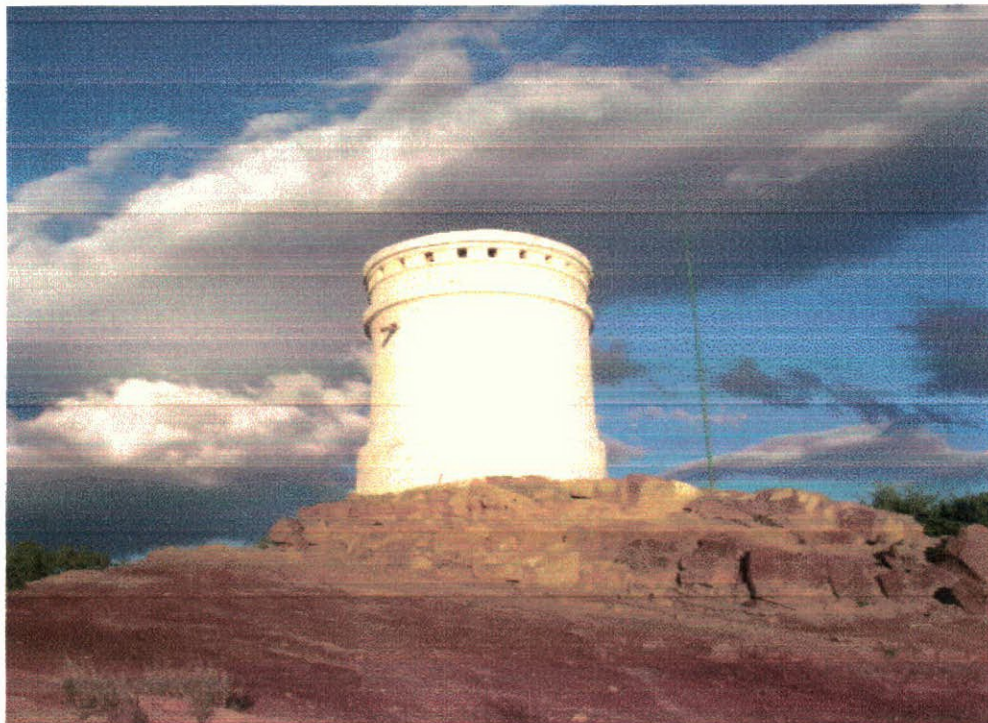
1- Vista aérea



2- Trashumancia - arreo de caprinos



3- Torreón

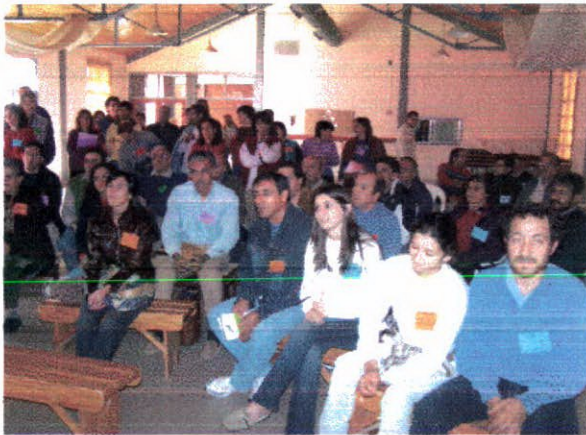


4- Fiesta Nacional del Chivito, la Danza y el Folklore.-





5- Su gente



Distancias

Desde otros puntos de la Provincia

Desde	Distancia en km
Ciudad de Neuquén	382
Rincón de los Sauces	152
El Chocón	356
Junín de los Andes	390
San Martín de los Andes	431
Villa La Angostura	537
Zapala	196
Aluminé	318
Huingan-co	50
El Cholar	75



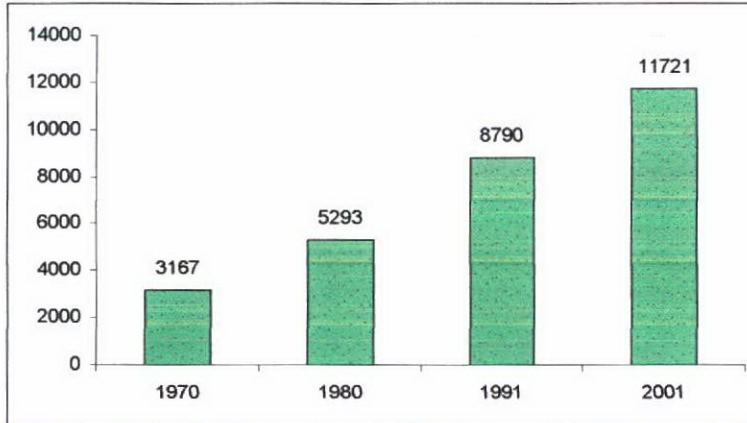
Distancias desde otros puntos del país

Desde	Distancia en km
Buenos Aires	1490
Córdoba	1182
Viedma	934
Bariloche	558
Río Gallegos	2156
Mendoza	772
San Juan	990



Población según Censo

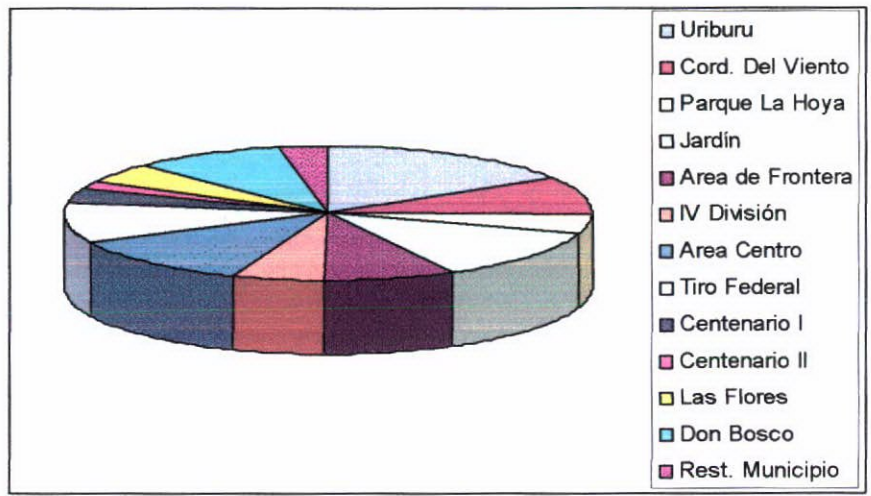
1970	1980	1991	2001	Tasa media anual e crec.70/80	Tasa media anual de crec.80/91	Tasa media anual de crec.91/01
3167	5293	8790	11721	51,05 %0	48,03 %0	27,39 %0



Fuente: Información Básica Municipal- Ministerio de Hacienda y Finanzas- Dirección Gral. de Estadísticas y Censos- Prov. De Neuquén- Año 2002

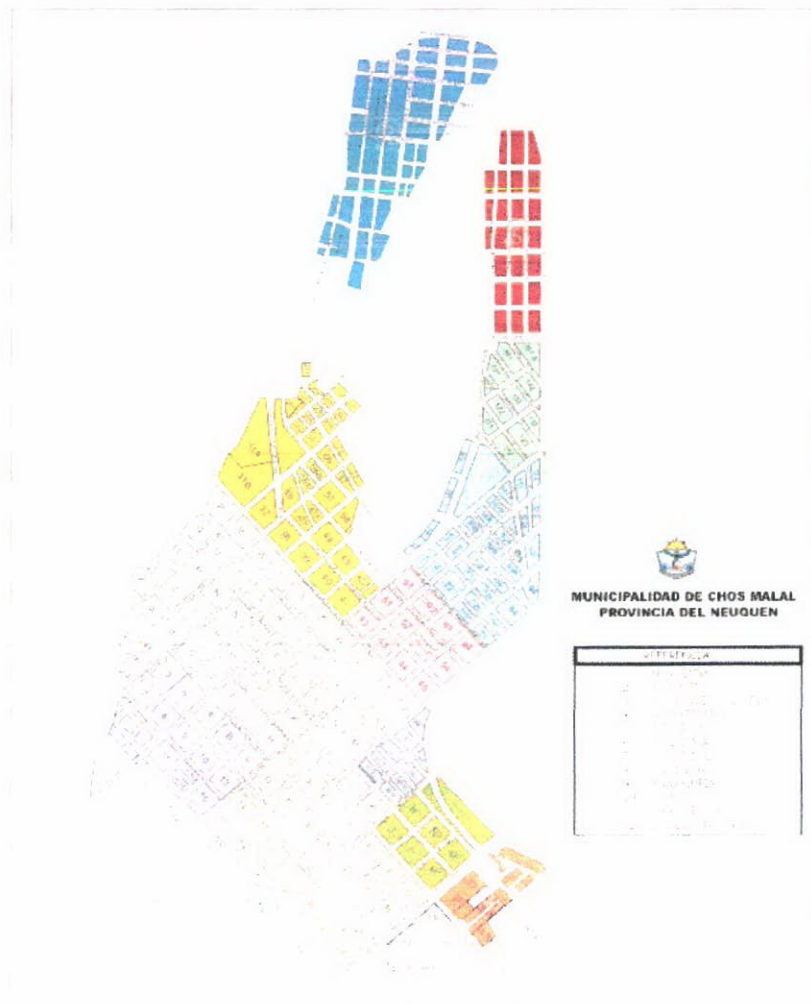
Distribución de la población de Chos Malal por Barrios según Censo 2001

Barrio	Total	Varones	Mujeres	Porcentaje
Total	11.721	5.749	5.972	69.9%
Uriburu	1.898	885	1.013	16.2%
Cord. Del Viento	1.068	507	561	9.1%
Parque La Hoya	562	285	277	4.8%
Jardín	1.433	703	730	12.2%
Área de Frontera	936	445	491	8.0%
IV División	645	314	331	5.5%
Área Centro	1.404	718	688	12.0%
Tiro Federal	1.165	579	586	9.9%
Centenario I	381	197	184	3.3%
Centenario II	233	110	123	2.0%
Las Flores	555	275	280	4.7%
Don Bosco	1.079	523	556	9.2%
Rest. Municipio	362	210	152	3.1%



Fuente: censo nacional de población, hogares y viviendas 2001, INDEC.

Plano de La Ciudad de Chos Malal



Plano de Chos Malal

Fuente: Municipalidad de Chos Malal

Marco Teórico Sustento del Plan Estratégico de Chos Malal

“TE VEO”

Entre las tribus del norte de Natal, Sudáfrica, el saludo más común, equivalente a nuestro “hola”, es la expresión *Sawu bona*. Significa literalmente “te veo”. Los miembros de la tribu responden diciendo *Sikkhona*, “estoy aquí”.

El orden del diálogo es importante: Mientras no me hayas visto, no existo. Es como si al verme me dieras la existencia.

Este sentido implícito en el idioma, forma parte del espíritu del *ubuntu*, una actitud mental prevaleciente entre los nativos africanos que viven al sur del Sahara.

La palabra *ubuntu* surge del dicho popular *Umuntu ngumuntu nagabantu*, que en zulú significa “Una persona es una persona a causa de los demás.” Si alguien se educa con esta perspectiva, su identidad se basa en el hecho de ser visto, de que la gente lo respete y lo reconozca como persona.

Nos queda la reflexión que si en nuestras comunidades, nos vemos, nos reconocemos y sabemos de la existencia de los demás.

Anteriormente cada vecino conocía a todo el barrio, a todo el pueblo y el conocer implicaba estar al tanto de sus problemas, de sus necesidades y de sus deseos, esto implicaba altas dosis de solidaridad, información y respeto por la otra familia.

Hoy en día poco conocemos de nuestros vecinos, muy pocas veces nos saludamos y muy poco conocemos del otro y muchas veces ese poco que conocemos son aquellas cosas no tan buenas que alimentan el morbo colectivo. El aislamiento y el no conocer lleva a preconcepciones erróneas, al egoísmo.

El elemento clave es la pérdida de información, que al no ser compartida no permite vincular las acciones de unos a otros, lo que ocasiona decisiones erróneas no por mala voluntad, sino por no conocer las consecuencias que trae a los demás nuestras decisiones.

El cambio de los ritmos de vida, las nuevas fuentes de información, los nuevos mercados producto de la globalización y parte de los efectos de la evolución social, obligan a generar respuestas que solucionen los problemas ocasionados y se puedan aprovechar las ventajas.

La Globalización

Este fenómeno mundial que transformo al mundo de una manera vertiginosa y que lo convirtió en la aldea global, trajo aparejado, cambios sustanciales en la forma vivir y relacionarse unos con otros.

Esta aldea global sigue estando compuesta por sujetos, que necesitan mantener su individualidad como forma del "te veo... entonces existís".

En ella, este ser reconocido y este insertarse en el mundo global se da a partir de las comunidades donde residimos. Es la comunidad la que necesita ser vista, para poder acceder a los mercados, ya sea tanto vendiendo sus productos y servicios (participando de la renta) o tomando los productos y servicios que otras comunidades producen.

Por lo tanto la globalización puede ser: la reafirmación de la identidad que permita insertarse al mundo global, o la pérdida de identidad a causa de la desintegración como comunidad.

Pensar global, actuar local... ese es el paradigma.

Lo Local

Definir lo local es un concepto subjetivo. Como tal debe ser definido por los individuos que quieran e intenten ver y ser vistos.

Para algunos será algo pequeño o reducido como la familia o el barrio y, para otros con visión más amplia, será la comunidad o la región.

Augusto de Franco, define lo local como " el territorio pertinente para descubrir una identidad colectiva y un cierto grado de solidaridad que asegura su perdurabilidad." En este caso el concepto tiene connotación territorial y se la define como el proceso de construcción social sobre el suelo en un espacio determinado.

Por otra parte, si analizamos Lo Local según Aydalot (1984) , algunos aspectos de lo local habría que enmarcarlos ya que él toma como parámetro de delimitación de lo local, "la conciencia colectiva de los problemas, y la conciencia de un propio destino", así "lo local es un espacio con problemas comunes".

En general este proceso de desarrollo está pensado, planeado, promovido o inducido. Es ahí donde empieza a aparecer el concepto de desarrollo local. Normalmente, cuando se habla de desarrollo local se hace referencia, a procesos de desarrollo que ocurren en espacios subnacionales, y en la mayoría de los casos precisamente son municipales o micro-regionales.

El Desarrollo Local Como Proceso de Desarrollo Endógeno

El desarrollo local, en cierto modo, “cambia la generalización abstracta de una sociedad global configurada a semejanza del Estado o como soporte de éste por las particularidades concretas de las múltiples minorías sociales orgánicas que pueden generar endógenamente futuros alternativos para la colectividad y, sobre todo, anticipar tales futuros en experiencias presentes”(Franco 1994). Objetivamente el desarrollo local “produce” comunidades o crea un contexto donde se manifiesta un ethos de comunidad, desligando comunidad de sociedad.

Se dice que una comunidad se desarrolla cuando convierte en dinámicas sus potencialidades y conflictos. Como definición de desarrollo desde el punto de vista de una comunidad humana implica: progresar, crecer: económica, social, cultural o políticamente.

Volver dinámica una potencialidad o conflicto es ponerla en movimiento y comprender las fuerzas que las originan y sus efectos. Lo local tiene muchas potencialidades y conflictos pero que si no se las reconocen y analizan y además se propone un plan de acción, difícilmente puedan ayudar a desarrollar la comunidad.

Para volver dinámica una potencialidad o conflicto es preciso identificar la vocación y descubrir las ventajas y desventajas de una localidad en si misma y en relación con las demás.

El desarrollo local depende de la gente que vive en la localidad, pero también son muchos los determinantes o condicionantes externos a las localidades que inciden en él.

El desarrollo local se promueve a partir de los factores necesarios para convertir en dinámicas las potencialidades y conflictos que puedan identificarse en el momento de examinar una unidad socio – territorial delimitada.

“Lo local es, en este sentido, un producto a analizar con todas sus potencialidades y conflictos, los que identificados y reconocidos hacen referencia a la diversidad y a la ventaja o desventaja comparativa. Si todas las localidades fuesen iguales no tendría sentido el concepto de desarrollo local y en rigor, tampoco el de local”. (Franco)

El desarrollo local se basa en dos dinámicas: competición y cooperación.

La competición está dada por lograr ventajas comparativas que permitan captar la renta necesaria para poder avanzar en los procesos de desarrollo dados por los mercados de los factores productivos. La cooperación, sin ella no podemos

hablar de un proceso o dinámica comunitaria que permita alcanzar los objetivos comunes definidos como deseables en el desarrollo local.

El desarrollo como proceso, tiene una dimensión dada en lo territorial, pero múltiples perspectivas o dimensiones que sistémicamente conforman, moldean y proyectan lo local al futuro.

Estas perspectivas y sólo a los efectos metodológicos, se establecen desde lo social, lo económico – financiera, lo político, la gestión, y el aprendizaje y desarrollo. Sin perjuicio que dentro de estas perspectivas se analicen dimensiones que quizás, por su importancia, también deberían ser incluidas o mencionadas en primer orden, pero el método exige trabajar con variables acotadas a efectos de poder lograr la síntesis necesaria. Como ejemplo de esto podemos citar la perspectiva cultural, incluida en lo social, como factor determinante del pasado, presente y futuro de la comunidad, entendiéndola como el gran componente identitario de la misma, o la perspectiva ambiental incluida dentro de la gestión, debido a que los procesos sociales tienen impacto en el territorio, y éstos son desarrollados y ejecutados por la gestión.

El Desarrollo Debe ser Humano, Social y Sostenible.

Hablar de desarrollo humano es hablar de mejorar la calidad de vida de las personas, es social en cuanto busque la inclusión de todos los sectores sociales en el desarrollo y no solo de los componentes actuales de la comunidad sino también de los futuros habitantes, logrado esto hablaremos de sostenible.

Es preciso aumentar el acceso de las personas no sólo a la renta, sino también a la riqueza, al conocimiento, al poder y a la capacidad de influir en las decisiones públicas.

Hasta aquí lo que hay que hacer. El problema a resolver es el cómo hacerlo, cómo adaptar una metodología a las dinámicas propias de cada comunidad, ese es el desafío del presente trabajo, que no consiste en la investigación, ni en la propuesta de soluciones, sino en dar el impulso inicial al proceso para que la comunidad defina su futuro en base al concepto de desarrollo local.

Como Equipo Técnico entendemos que las combinaciones posibles del desarrollo deben surgir de la propia comunidad, de sus propios tiempos y desde sus propias visiones de lo local.

El fomento del desarrollo debe entenderse aquí, en el sentido de desencadenar un proceso y lo que llamamos Plan Estratégico de Desarrollo Local sólo es una metodología para ello.

La implementación de un programa de desarrollo local sostenible afectará a las viejas relaciones político - sociales establecidas (local, regional y nacionalmente) que tienen, en lo local, sus arraigos y sus fuentes de alimentación.

Este proceso invita a abandonar un viejo conjunto de prácticas, substituyéndolo por otras más democráticas, más participativas, más ciudadanas y más sostenibles. Sin embargo, esta tarea no puede ser efectiva sin la política que cree las condiciones para motivar y cualificar la participación de los actores locales. Estos son parte de la estrategia política y no a la inversa.

El proceso de desarrollo local necesita imperiosamente de determinadas capacidades de los habitantes de la comunidad, las mismas deben ser identificadas y cultivadas. La capacitación no puede ser una metodología producto del plan, sino parte de la esencia del desarrollo.

La transformación de la sociedad es un proceso lento y continuo, que puede dirigirse a la consecución de sus propios objetivos o desviarse y sin darse cuenta generar procesos que atenten contra esos mismos objetivos.

Las metodologías son las herramientas que encausan los pensamientos, las pedagogías son instrumentos que ayuden a comprender los procesos – y todo es necesario – pero no van a generar el desarrollo. El desarrollo está en la fuerza y el empuje que imponga la comunidad a este proceso.

¿Por Qué el Desarrollo Local?

El principal aspecto es una cuestión de estrategia básica, de modelo si se quiere. Esta elección estratégica apunta a optar por un desarrollo exógeno o un desarrollo endógeno.

El desarrollo o crecimiento causado por factores exógenos ha dado muestras durante décadas que no ha generado los satisfactores para las necesidades locales.

La globalización viene a plantear a las comunidades el desafío de cómo insertarse en el mundo global. Así mientras algunas comunidades se recluyeron y proponían otro modelo global o no, otras buscaron los mecanismos propios para aprovechar las potencialidades que le ofrecían para resolver los conflictos que les generaba.

Hay un viejo proverbio holandés que sintetiza este pensamiento:

“Cuando los vientos de cambio soplan, algunos construyen refugios, otros construyen molinos de viento”

El desarrollo local se transforma entonces en la elección estratégica para fortalecer el desarrollo endógeno. Desde allí las comunidades deben ver sus potencialidades y conflictos para insertarse en el mundo global. El desarrollo local tiene la capacidad de generar una agenda positiva de globalización, pues estimula, mediante la colaboración ejercida en el interior de las unidades socio – territoriales que promueven y asumen la conducción de su propio proceso de desarrollo la inserción competitiva de localidades periféricas asociadas en red, de clusters sectoriales y territoriales, en mercados a los cuales de otra forma, no tendrían acceso. De esta forma, pueden desarrollarse sin entrar en la lógica oligopolista y sin dejar de revertir los beneficios de esa asociación en el desarrollo humano y social de estas localidades.

1. Esto es, considerar que el desarrollo, por su sola dinámica, alcance a todos los sectores de la sociedad.
2. Revalorizar el capital humano y el capital social como factores clave para el desarrollo.
3. Poner énfasis en la necesidad de articular desarrollo económico y desarrollo social.

El desafío consiste en hallar enfoques y prácticas de desarrollo que no consideren sólo los aspectos cuantitativos sino que tengan una mirada más integral. Es la necesidad de apoyarse en políticas centradas en el hombre, en el esfuerzo compartido, renunciando al sacrificio de las generaciones actuales en vistas a un progreso futuro.

Sili (1990) define al desarrollo como “ proceso de creación, reproducción y acumulación , a través del tiempo, de bienes sociales, políticos, culturales y económicos que permiten a todos los individuos y comunidades de un lugar determinado lograr una mayor autodeterminación y una mayor capacidad de controlar los procesos humanos y naturales que se plantean en la realidad”.

A partir de esta definición observamos distintos elementos estructurantes del desarrollo:

Continuidad temporal: es necesario que un proceso de desarrollo tenga permanencia a través del tiempo; de nada vale que se desencadene un proceso de crecimiento en un período determinado y que el mismo acabe bruscamente.

Autonomía: para que exista un desarrollo durable es imprescindible la existencia de un cierto grado de autonomía que le otorgue a dicha sociedad un grado de maniobrabilidad que le permita continuar su desarrollo. Esto no significa autarquía absoluta, pero sí, la facultad de hacerse cargo de manera autónoma de los procesos críticos ya sean estratégicos o fundamentales.

Si el proceso de desarrollo se realiza a partir de promotores externos a la sociedad beneficiaria, estaríamos contradiciendo los mismos postulados del desarrollo endógeno.

El proceso de desarrollo implica:

Creación: identificar y desarrollar los satisfactores que permitan cumplir con los objetivos planteados en el desarrollo local.

Reproducción: una vez creados y desarrollarlos hay que mantener y reproducir satisfactores.

Acumulación: no podemos dilapidar, no se pueden gastar más satisfactores de los que se producen, sobre todo si éstos provienen de afuera de la comunidad y generan un proceso de empobrecimiento de la misma.

Hace falta movilizar recursos económicos para la consecución de cualquier tipo de satisfactores

Por esto el crecimiento y el desarrollo de una comunidad se tiene que basar, fundamentalmente, en su capacidad de generar ahorro local. En esto está la verdadera autonomía de la comunidad para depender de ella y no de los demás para el logro de sus objetivos.

Las posibilidades de desarrollo a nivel local van a estar directamente relacionados a la capacidad de organización y gestión de los recursos, la capacidad de negociación frente al estado y a sectores privados; a las políticas estatales, a las estrategias del capital privado y su despliegue en el territorio.

Una comunidad tiene ahora una relación consigo misma, con lo regional, con lo provincial, con lo nacional, con lo inter-regional, con el mundo. El problema está en conciliar todas esas relaciones.

En general, las distintas conceptualizaciones de Desarrollo Local presentan algunas notas comunes y son las que conviene resaltar.

- **Humano:** Se centra en el progreso material y espiritual de la persona y de la comunidad.
- **Espacial:** se despliega en un espacio que opera como unidad de intervención. Generalmente coincide con alguna división política-administrativa (municipio o grupo de municipios).
- **Territorial:** genera construcciones sociales sobre el espacio.
- **Multidimensional:** abarca las distintas esferas de la vida de una comunidad, municipio o región.
- **Integrado:** articula las políticas y programas verticales y sectoriales desde una visión territorial.
- **Sistémico:** supone la cooperación de distintos actores y la conciliación de diversos intereses sectoriales.
- **Sustentable:** Se prolonga en el tiempo a partir de la movilización de los recursos locales.
- **Institucionalizado:** Establece reglas de juego, normatividad, políticas, organizaciones y patrones de conducta locales.
- **Participativo:** intervienen activamente agentes públicos, organizaciones y patrones de conducta locales.
- **Planificado:** es fruto de una "mirada estratégica" por parte de una concertación de actores que definen procedimientos, metas y objetivos.
- **Identitario:** Se estructura contemplando la identidad colectiva de la comunidad.
- **Innovador:** En cuanto al modelo de gestión, de fomento productivo, de participación social.

La sociedad local es una expresión singular y única, pero a su vez se inscribe en una realidad estructural, cuya lógica de funcionamiento trasciende las pautas locales. "Pensar global y actuar local".

En esta "paradoja" o "tensión" que se da entre lo global y lo local hay que evitar caer en dos excesos: un reduccionismo a lo particular y su idealización o ignorar las especificidades y posibilidades locales en nombre de una globalización aplastante. Lo global no reemplaza a lo local sino que lo local opera con su lógica dentro de la lógica global.

Plan Estratégico de Desarrollo Local

El Plan Estratégico de Desarrollo Local es definir los objetivos comunes de la sociedad en el largo plazo y estrategias que posibiliten nuevas prácticas sociales (implementación de estrategias innovadoras de desarrollo social basadas en la relación estado sociedad y la celebración de pactos sociales), desde lo económico que permita la sustentabilidad de toda la estrategia, en lo político, en un campo para nuevas prácticas políticas, (construcción de nuevos espacios éticos – político), de nuevos modelos de gestión de políticas públicas, gubernamentales y no gubernamentales), y nuevas prácticas de aprendizaje y desarrollo (experimentación de nuevos contactos , búsqueda de información, y nuevas formas de organización). A este respecto, podría decirse que la sostenibilidad es, en cierto modo, el resultado de la combinación de todas esas prácticas.

Un plan es un conjunto de pasos coordinados y previamente establecidos para lograr un objetivo común. Es estratégico en función del análisis de las distintas alternativas para el logro de ese objetivo y el proceso de elección del camino más apropiado.

El proceso de Planificación Estratégica participativa de una comunidad se apoya en algunos Principios generales:

Denominación	Conceptualización
Principio de Insuficiencia	La planificación, por lógica, metódica y exhaustiva que sea, nunca podrá asegurar totalmente el logro de los fines perseguidos. Realizar la Planificación Estratégica de una Comunidad es pensar siempre en un proceso abierto, con incertidumbres, que se apoya en supuestos.
Principio de complementariedad	La intuición, creatividad y sinergia grupales, resultantes de los procesos participativos y consultivos, no pueden ser reemplazadas si no tan sólo potenciadas por el proceso de Planificación Estratégica.
Principio jerárquico	La planificación es un instrumento subordinado al proceso participativo, el cual es mucho más complejo y abarcativo. También es importante tener en cuenta que estos

	procesos participativos son amplios, cubren un amplio espectro, están en permanente crecimiento pero no son absolutamente exhaustivos.
Principio de viabilidad	La amplia participación de los actores sociales involucrados en el proceso, garantiza la viabilidad de un proyecto en mayor medida que su lógica manifiesta en la planificación escrita y/o analizada.
Principio de gradualidad	La planificación estratégica se inserta gradualmente en la vida de la organización/ de la comunidad, siendo un proceso que debe involucrar a todos, y jamás requiere la supresión repentina de las actividades no planificadas, las cuales siempre persistirán en alguna medida, en los distintos niveles de la comunidad. En la medida que crezcan las actividades planificadas se irán reduciendo las actividades no planificadas en los distintos órdenes.

Hoy se habla de distintas formas de capital, que han motivado y motivan distintos enfoque sobre el cual mirar la realidad, pero ésta es sistémica y analizarla desde cualquiera de esas formas en particular implicaría utilizar un solo lente.

Hay tesis que explicitan cuatro tipos de capital que contribuyen a la riqueza de una comunidad: físico, natural, recursos humanos y sociales, y más allá de estas discusiones teóricas, entendemos que en el análisis de las perspectivas o caras del diamante deben incluirse.

Proponemos para el análisis de la comunidad, utilizar la figura del diamante, como prisma de innumerables caras dentro de las cuales cada una refleja y proyecta a las otras su luz, pero no la luz propia sino la que recibe de afuera del diamante más el reflejo de las otras caras. Esta es la complejidad del fenómeno local.

Las Caras del Diamante

Lo Social

Al comenzar a descomponer la comunidad el primer elemento que nos encontramos es el social, base por la cual se forma la comunidad. En ella se expresan los objetivos comunes y la progresión de la comunidad en la calidad de vida deseada.

Las comunidades no sólo tienen objetivos y expectativas distintas, sino además los artefactos culturales, sus normas, valores distintos y su forma de organizarse hacen que las mismas actúen de manera diferente ante los mismos estímulos o factores.

Entonces entendemos al capital social como ese activo intangible que determina la manera en que los actores de una comunidad interactúan entre sí, y cómo se organizan para el logro de sus fines.

Politólogos, antropólogos y sociólogos definen el capital social como el conjunto de normas, redes, valores, su cultura y organizaciones a través de las cuales los actores y sus grupos influyen y/o acceden al poder y sus recursos, formulan y toman decisiones.

El capital social y la cultura son componentes claves de las interacciones que se realizan en la comunidad. Las personas, las familias, los grupos, son capital social y cultura por esencia. Son portadores de actitudes de cooperación, valores, tradiciones, visiones de la realidad, que son su identidad misma. Si ello es ignorado, salteado, deteriorado, estaríamos inutilizando importantes capacidades aplicables al desarrollo, y se desatarían poderosas resistencias. Si, por el contrario, se reconoce, explora, valora, y potencia su aporte, puede ser muy relevante propiciar círculos virtuosos con las otras dimensiones del desarrollo.

Definimos el capital social para esta metodología como el conjunto de valores, actitudes, normas, procesos sociales, artefactos que están en la sociedad y ayudan u obstaculizan el aprovechamiento de las oportunidades y la solución de los conflictos como fenómeno subjetivo de cada comunidad, que canaliza las inquietudes de ella.

El concepto de capital social, ayuda a explicar las diferencias de desarrollo y crecimiento entre distintas comunidades con igualdad de otros capitales y procesos históricos.

El estudio y análisis del capital social debe explicar cómo funcionan las redes sociales y las organizaciones, los mercados, y los sistemas políticos y a su vez deben proponer las acciones para mejorar lo social.

El capital social influye sobre el rendimiento económico, político y social a través de los roles que juegan las instituciones, los marcos legales y los gobiernos existentes.

Una de las funciones del capital social en el proceso de la comunidad es cómo se comparte la información. Los actores de la comunidad permanentemente toman decisiones en base a la información que poseen, pero serían mucho más seguras y eficientes si las tomara en base a la información que posee la comunidad y cometería menos errores en sus actos al conocer e identificar al todo y no sólo un fragmento de la comunidad.

También decimos que una función del capital social, es la organización de sus miembros. Por ello es necesario crear y mantener redes sociales que permitan la coordinación de actividades. Esa coordinación y esas redes, a su vez, se mantienen y potencian en base a la confianza. Las redes buscan beneficios comunes que son valorados por sobre los beneficios individuales.

Así el capital social influirá en la calidad y eficacia de las decisiones colectivas.

La cultura es, asimismo un factor decisivo de cohesión social. En ella las personas pueden reconocerse mutuamente, cultivarse, crecer en conjunto, y desarrollar la autoestima colectiva.

Stiglitz 1998, dice que preservar los valores culturales tiene gran importancia para el desarrollo, por cuanto sirven como una fuerza cohesiva en una época en que muchas otras se están debilitando.

Las acciones se deben basar en la cultura, generando la confianza necesaria para romper la inercia y motivar la acción colectiva.

Se deben concebir los valores que sirven de orientación continua, motivan el comportamiento y soportan la estructura conceptual para el logro de la visión colectiva.

Los valores están presentes en todos nuestros pensamientos y por lo tanto en nuestras decisiones, este concepto se considera de base y desde lo metodológico será una de las primeras actuaciones del equipo técnico en la comunidad. A partir

del concepto de valor y de los valores identificados se comenzará la construcción del plan estratégico de desarrollo local.

El respeto profundo por la cultura creará condiciones favorables para la utilización, en el marco de los programas sociales, de saberes acumulados tradiciones, modos de vincularse con la naturaleza, capacidades culturales naturales para la autoorganización que pueden ser de alta utilidad.

Uno de los problemas básicos de toda comunidad es la exclusión social, por lo cual todo desarrollo debe traducirse en lograr la inclusión de todos sus miembros en el proceso de desarrollo.

Lo expresado busca el mejoramiento de la calidad de vida, pero para lograrla se deberá actuar en dos planos:

- el desarrollo humano, que su enfoque está centrado en el individuo y
- el desarrollo de redes, con enfoque en lo colectivo.



El desarrollo individual y el colectivo deben estar en armonía y en equilibrio. Bien es sabido que sociedades donde se logra sólo el desarrollo individual crean antagonismos entre sus integrantes y la calidad de vida se ve disminuida al negar una de las facetas humanas que es su sociabilidad.

En lo metodológico se busca que la comunidad defina el concepto de lo social, sus contenidos y los valores presentes en esta perspectiva.

Lo Económico – Financiero

Para lograr calidad de vida o el desarrollo social, implica que hacen falta los recursos económicos necesarios para lograrlos.

Durante muchas décadas y quizás siglos se entendió como único fin de una comunidad el crecer económicamente y que esto traería aparejado crecer y desarrollarse en lo social.

No con esto se quiere minimizar su importancia, pero sí dejar claro que el crecimiento económico no puede ser el fin en sí mismo.

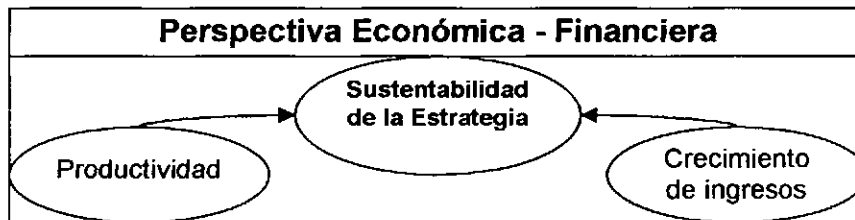
En este aspecto, la globalización exige el desafío de la integración de las comunidades al proceso global, sino cada una de ellas puede estar a expensas de quedar excluido de los circuitos de capitales y de distribución de la renta.

La caída de las fronteras comerciales impone que las empresas de una comunidad deben competir con empresas de otras comunidades, en este aspecto el mundo vuelve a una competencia ya no entre naciones sino entre ciudades.

Una comunidad deberá crear las condiciones favorables para la radicación de empresas agrícolas, industriales y de servicios, que le permitan a la misma, obtener los recursos necesarios para la sustentabilidad económica – financiera.

Hablamos de económico en el sentido de desarrollo endógeno, es decir que una comunidad crezca a partir de sus propios recursos y del ahorro local, es decir, cómo una comunidad gasta menos de lo que produce y así puede crear su propia plataforma de crecimiento.

Desde el punto de vista financiero corresponderá analizar cómo y dónde se financian las inversiones necesarias para realizar en la comunidad.



Desde esta dimensión las estrategias son simples: aumentar la productividad o lograr nuevos ingresos.

En lo metodológico se definirá el concepto de lo económico y de lo financiero en la comunidad y los valores necesarios para esta perspectiva.

Lo Político

Tomando la política desde su concepción del bien común y de la expresión de la voluntad de la comunidad en cómo conducir los asuntos del Estado, como organización representativa de la misma; lo político determina la voluntad de la comunidad en su gobernabilidad y en la capacidad de gestionar los procesos necesarios para lograr los fines establecidos.

La gobernabilidad estará dada por la legitimidad de los representantes de la comunidad y de la lectura que realicen éstos sobre las necesidades y deseos de los habitantes.

Cuando hablamos de gestión hablamos de las habilidades necesarias para desarrollar y conducir los procesos.



Por ello resulta imprescindible para los líderes locales:

- Comprender los intereses, objetivos y programas a corto, mediano y largo plazo (tanto superficiales, como subyacentes), así como el comportamiento de un amplio espectro de actores sociales.
- Conseguir legitimidad y construir credibilidad y confianza conectando y comunicando con urgencia una visión unificadora a los actores sociales - tanto seguidores como opositores - dentro de un entorno de valores e intereses en discusión y en competencia.
- Fomentar el aprendizaje recíproco entre líderes y liderados, avanzando hacia un mejor entendimiento y definición de los problemas de la sociedad y motivando a los liderados para que se conviertan en líderes por derecho propio.

En lo metodológico se definirá el concepto de político, de gobernabilidad, de gestión y los valores necesarios para esta perspectiva.

La Gestión

Esta dimensión, quizás la más compleja, no en su alcance, sino teniendo en cuenta que, en ella se desarrollan todos los procesos operativos necesarios para el logro de los objetivos comunitarios e individuales planteados.

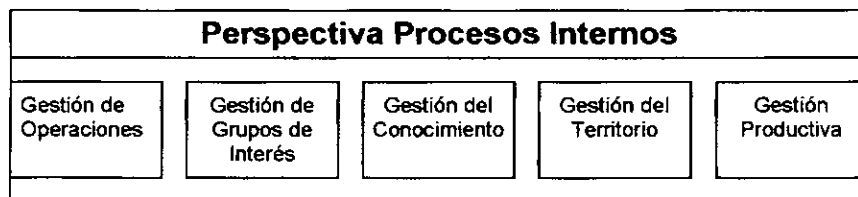
La gestión de los procesos incluirá

- gestión de operaciones: todos aquellos procesos necesarios para satisfacer las necesidades básicas de la comunidad.
- gestión de grupos de interés: conjunto de relaciones que permiten articular, coordinar y priorizar la satisfacción de las necesidades de los grupos en que se encuentre dividida una comunidad en función de sus intereses particulares.

- gestión del conocimiento: procesos educativos en todos sus niveles y formas.
- gestión del territorio: procesos que tienden a la construcción social en el espacio de la comunidad.
- gestión productiva: los procesos que definen qué producir, cómo y para quién con los recursos que posee la comunidad.

Innumerables son los procesos a desarrollar, así como la necesidad de recursos (capital, humanos, tierra, tecnológicos) a obtener para concretarlos.

La eficiencia estará dada por las habilidades técnicas que la comunidad logre, explicitada en la mejoras de las tecnologías necesarias para una correcta utilización de esos recursos.

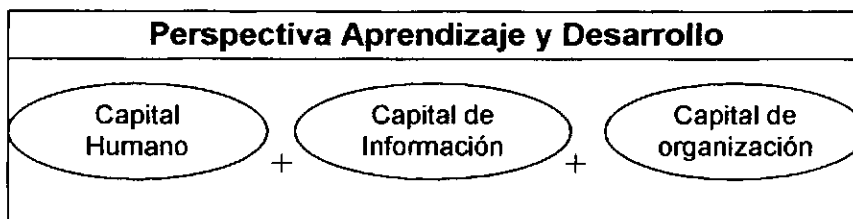


En lo metodológico se definirá el concepto de lo gestión, lo que incluye y los valores necesarios para esta perspectiva.

El Aprendizaje y el Desarrollo

Esta dimensión establece cuáles son los conocimientos y habilidades necesarios para la consecución de los objetivos planteados por la comunidad, y es la que da forma en cuanto a qué debe aprender una comunidad para poder lograr acrecentar el desarrollo humano y el capital social.

Para esto requerirá capital humano, capital de información, capital de organización.



El capital humano concierne de forma directa al conocimiento, al saber cómo hacerlo y a las capacidades de generarlo y regenerarlo que comprenden la educación, la salud, la alimentación y la nutrición, la cultura, y otras cuantas áreas.

Bajos niveles de capital humano indican bajos niveles de desarrollo humano.

Anteriormente mencionamos que para la toma de decisiones eficaces hace falta buena información, en tiempo y forma.

En el mundo moderno lo que sobran son datos y medios de transmisión de los mismos, para hay una carencia en cómo transformar esa sobredosis de datos en informaciones útiles para la toma de decisiones.

El capital social hace referencia a los niveles de organización de una sociedad por lo tanto sus miembros deben aprender y desarrollar sus capacidades sociales a partir de las cuales lograr capital de organización.

Existe una relación directa entre los grados de asociacionismo, de confianza y de cooperación alcanzados por una sociedad democrática organizada desde el punto de vista de la ciudadanía y la buena gobernabilidad y prosperidad económica. Tal relación puede concebirse desde el capital de organización y transformarse, una vez adoptado por la comunidad, en capital social.

Las relaciones asociativas – que se manifiestan por medio de la tendencia a formar asociaciones para establecer vínculos y cooperar – pueden ser mejor aprovechadas en comunidades donde cada miembro conoce las posibilidades y las necesidades de los otros miembros. Por lo que en esta dimensión existe una sinergia entre capital humano, más capital de información, más capital de organización.

En toda comunidad se establecen procesos de desarrollo en los que se hace necesaria la participación de múltiples actores privados, vecinos, de ámbitos gubernamentales, donde se pueden establecer mecanismos en los que todos ponen y todos ganan.

En lo metodológico se definirá el concepto de aprendizaje y de desarrollo de la comunidad y los valores necesarios para fortalecer esta perspectiva de análisis.

Flexibilidad y Diversidad

El sistema llamado comunidad es flexible en cuanto a sus procesos y la forma de realizarlo, así como a la tolerancia a los factores externos e internos que la afectan.

Diverso por que existen innumerables componentes, partes y procesos que muchas veces realizan funciones superpuestas y en ocasiones se sustituyen unas a otras; en algunos casos se duplican los esfuerzos para obtener el mismo resultado o directamente se obstaculizan.

Un sistema será sostenible en la medida en que sea flexible y diverso. El papel de la diversidad está estrechamente ligado con la estructura del mismo y lo podríamos visualizar mejor con la **metáfora del cometa**: “Para hacer volar un cometa ...hace falta un buen diseño, una firme construcción, una experta conducción y ... una brisa favorable....

El desarrollo endógeno es la mano que diseña construye y conduce el cometa... el contexto exógeno es la brisa que eleva el cometa” .

El Mapa Estratégico

La complejidad del sistema social y de sus perspectivas obligan a utilizar herramientas que permitan dar claridad y profundidad de desarrollo al plan estratégico.

La herramienta seleccionada es la adaptación del mapa estratégico desarrollado por Robert S. Kaplan – David P. Norton en su libro Mapas Estratégicos

La base del desarrollo del mapa estratégico es que los sistemas de información no proporcionaban ninguna base para medir y gestionar el valor creado aumentando las capacidades de los activos intangibles de una organización, entendiendo a la comunidad como una organización pluri-institucional.

Las organizaciones tanto públicas como privadas enfrentaban la incapacidad para ejecutar con éxito nuevas estrategias.

El sistema de gestión estratégica debe seguir cinco principios básicos para centrar su foco en la estrategia:

- Traducir la estrategia en términos operacionales.
- Alinear las organizaciones con la estrategia
- Convertir a la estrategia en una tarea diaria de todos
- Convertir la estrategia en un proceso continuo
- Movilizar el cambio a través de los líderes ejecutivos.

El tema está en qué medir.... Hay que medir los elementos adecuados...hay una expresión que dice “ten cuidado con lo que deseas por que podrías conseguirlo”.

Las personas en cualquier ámbito se esfuerzan por conseguir resultados en cualquier indicador seleccionado, sobre todo si los resultados van ligados a un plan de compensación por incentivos.

Antes de decidir qué medir hay que preguntarse qué se quiere conseguir.

El foco en los objetivos dio lugar a una innovación: los objetivos deberían estar vinculados con la relaciones de causa y efecto.

Las relaciones entre objetivos de las distintas áreas de la organización se les dió en llamar mapa estratégico.

El mapa estratégico ha resultado ser una innovación. La ejecución exitosa de una estrategia requiere tres componentes:

(resultados sobresalientes) = (describir la estrategia) + (gestionar la estrategia)

La filosofía de los tres componentes es sencilla:

- No se puede gestionar lo que no se puede medir.
- No se puede medir lo que no se puede describir

De esta forma podemos volver a escribir la ecuación anterior de la siguiente manera:

Resultados sobresalientes= mapas estratégicos + cuadro de mando integral + organización focalizada en la estrategia.

Los modelos, las estrategias y los activos intangibles son los bloques que permiten comprender y ejecutar la estrategia. Proporcionan una mayor granularidad para que los ejecutivos describan y gestionen la estrategia en un nivel de detalle operacional.

Estrategia: la estrategia de una organización o de una comunidad describe la forma que ésta intenta crear valor para los grupos de interés. En el caso de los municipios cómo crear valor para sus habitantes, para que las empresas se radiquen en él, para que el gobierno provincial y nacional inviertan en él. En cuanto a la comunidad debe definir los procesos que crean valor para todos, así evitar aquellos procesos que sólo benefician a una parte de la sociedad y crean tensiones en ella.

Un aspecto no tenido en cuenta en las décadas pasadas son los activos intangibles que generan valor en la organización y son difíciles de medir. La formulación de la estrategia requiere que se contemple explícitamente la movilización y alineación de los activos intangibles.

Los sistemas de medición deben centrarse en la estrategia de la organización, o sea, cómo espera crear valor futuro y sustentable. Por consiguiente una organización debe medir los pocos parámetros clave que representan su estrategia para la creación de valor a largo plazo.

La creación de valor no es una prioridad única de la empresa, sino de todo tipo de organización ya que justifica su existencia a partir de la creación de valor para los grupos de interés.

Pocos tienen una visión global de la organización, muchos lo ven desde la perspectiva de su área de acción, lo mismo sucede con los pensamientos de los líderes. Cada uno brinda una visión profunda pero ninguno una visión completa e integrada.

Sin una visión sistémica de la estrategia, los actores sociales no pueden comunicarla con facilidad.

Sin una comprensión compartida de la estrategia, no se puede generar alineación entorno a ella.

Y sin alineación no se pueden implementar las nuevas estrategias

El 70 % de los fracasos estratégicos no se deben a una mala estrategia, sino a una mala ejecución. "Si se puede medir, se puede gestionar."

Descripción de la Estrategia

Para construir un modelo de medición que describa la estrategia, necesitamos un modelo general que nos sirva de base.

Carl Von Clausewitz el gran estratega militar del siglo XIX, destacaba la importancia de un marco para organizar las ideas sobre la estrategia:

La primera tarea de cualquier teoría es aclarar términos y conceptos confusos.... Sólo después de llegar a un acuerdo con respecto a los términos y conceptos, podemos tener la esperanza de considerar las cuestiones de forma fácil y clara, y de compartir el mismo punto de vista.

La realización de un mapa estratégico y de su sistema de medición ofrece ese marco para describir estrategias destinadas a crear valor:

- El éxito con los clientes objetivo proporciona uno de los principales componentes. Elegir la propuesta de valor para los distintos grupos de interés es el elemento central de la estrategia.
- Los procesos internos crean y entregan la propuesta de valor para los grupos de interés. El desempeño de los procesos internos es un indicador de tendencia de las mejoras siguientes en los resultados.
- Los activos intangibles son la fuente definitiva de la creación de valor sustentable. Los objetivos de aprendizaje y crecimiento describen la

forma en que personas, tecnología y entorno organizacional se combinan para crear y apoyar la estrategia.

- Los objetivos de estas perspectivas crean relaciones de causa efecto. La alineación de los activos intangibles conduce a un mejor desempeño del proceso, lo que a su vez, induce al éxito con los grupos de interés.
- El desempeño financiero es un indicador de resultado, proporciona la definición del éxito pero, a diferencia de las empresas, ésta no es la máxima definición del éxito,
- El desempeño político o los indicadores políticos representan para el dirigente la máxima definición del éxito.

La adaptación del modelo de perspectivas propuesto por Kaplan y Norton para describir la estrategia de creación de valor de una organización brinda un lenguaje que se puede usar para discutir la dirección y prioridades de la organización:

- Perspectiva Social
- Perspectiva Económica - financiera
- Perspectiva Política
- Perspectiva de Gestión
- Perspectiva de Aprendizaje y desarrollo

Se deben reconocer los indicadores estratégicos no como indicadores de desempeño, ni en perspectivas aisladas; sino como relaciones de causa efecto entre objetivos de las perspectivas del mapa estratégico.

A partir de las cinco perspectivas se agrega una segunda capa de detalles que ilustra la dinámica temporal de una estrategia; también añade un nivel de granularidad que mejora la claridad y el foco. Mas allá del enfoque que tenga cada organización, ofrece una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se pueden establecer y gestionar objetivos e indicadores.

El mapa estratégico proporciona el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

El mapa estratégico se basa en varios principios:

- La estrategia equilibra fuerzas contradictorias.
- La estrategia se basa en una propuesta de valor necesaria para cada grupo de interés.
- El valor se crea mediante procesos internos

- Gestión de operaciones
- Gestión de grupos de interés.
- Gestión del conocimiento.
- Organización productiva
- Organización del territorio
- La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios.
- La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles.
- Capital humano – habilidades, competencias y conocimientos de los ciudadanos.
- Capital de información- Base de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.
- Capital organizacional- cultura, liderazgo, clima, alineación de los empleados, organizaciones, trabajo en equipo y gestión del conocimiento.

A efectos de clarificar los objetivos dentro de cada perspectiva se los clasificará en tres categorías:

- objetivos comunes, es decir aquellos obligatorios para toda la comunidad
- objetivos compartidos, aquellos orientados sólo a algunas partes de la comunidad
- objetivos únicos, son los aplicables sólo a una organización o grupo de la comunidad

Para facilitar la implantación de la estrategia en la comunidad se formarán facilitadores o promotores de desarrollo local.

La creación de valor a partir de los activos intangibles difiere en varios aspectos importantes, de la creación de valor mediante la gestión de los activos tangibles físicos y financieros:

- 1- La creación de valor es indirecta
- 2- El valor es contextual, depende de la alineación con la estrategia.
- 3- El valor es potencial, no tienen valor de mercado.
- 4- Los activos están agrupados. Los activos intangibles rara vez crean valor por si mismos. No tienen un valor que se pueda aislar del contexto y de la estrategia de la organización.

El mapa estratégico proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

La perspectiva social define la propuesta de valor para los grupos objetivos y ésta proporciona el contexto para que los activos tangibles creen valor.

La alineación de acciones y capacidades con la propuesta de valor para los grupos de interés es el núcleo de la ejecución de la estrategia.

La perspectiva Social describe los resultados deseados de la estrategia.

La perspectiva Económica - financiera describe la estrategia a desarrollar para conseguir el financiamiento que permita el cumplimiento de las estrategias de las demás perspectivas. ¿Cómo lo vamos a financiar?. Ambas perspectivas contienen muchos indicadores de resultado. ¿Cómo crea la organización estos resultados deseados?

La perspectiva política tiene que desarrollar el marco adecuado, estable y sustentable en el corto, mediano y largo plazo para el desarrollo de la estrategia.

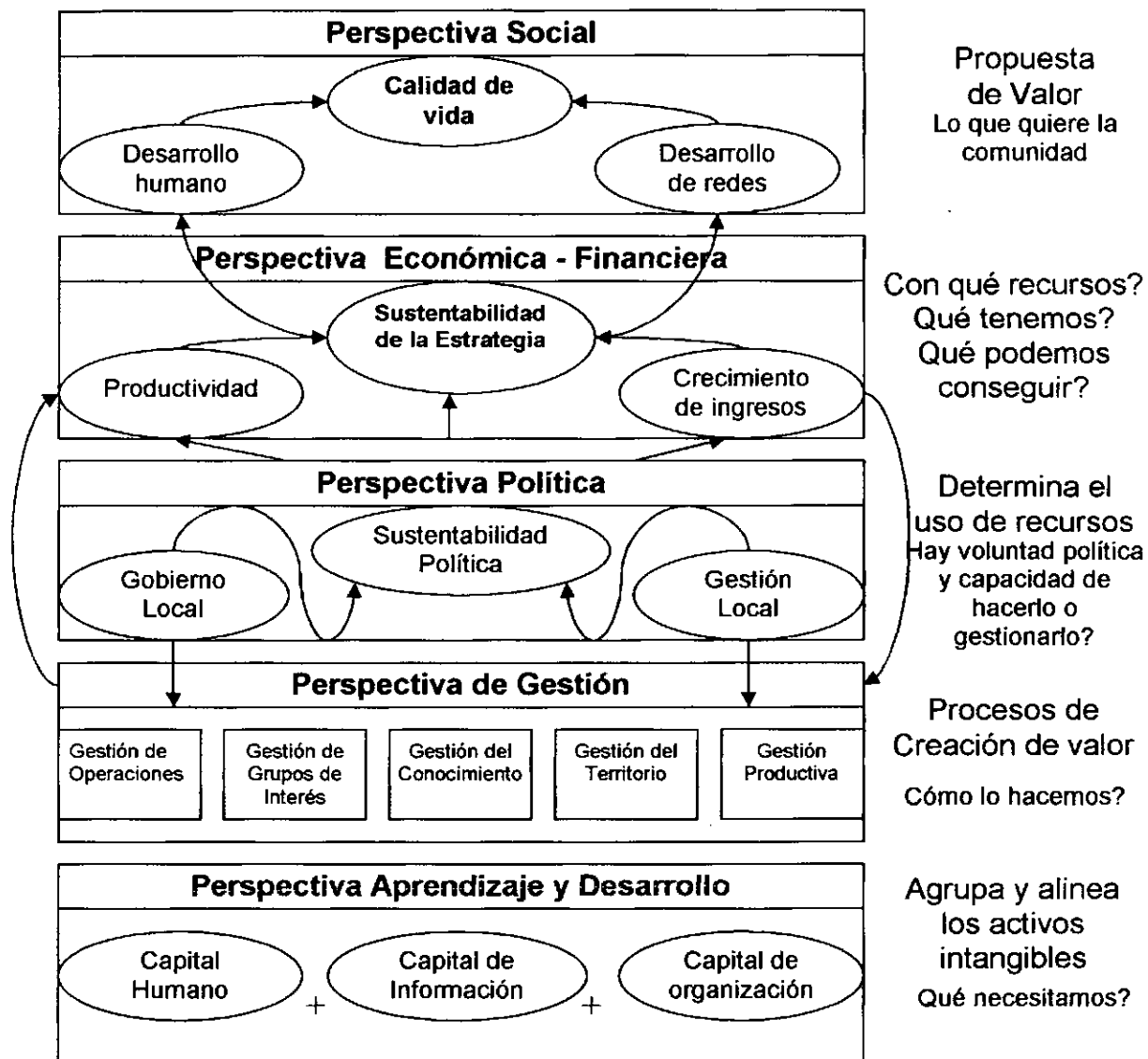
La perspectiva de Gestión identifica los pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia y coordina la ejecución de los procesos de creación de valor.

La perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican qué tareas (capital humano), qué sistemas (el capital de información) y que clase de ambiente (el capital organizacional) se requiere para apoyar los procesos internos de creación de valor. Estos activos deben estar agrupados y alineados con los procesos internos críticos.

Los objetivos de las cinco perspectivas están vinculadas entre sí por relaciones de causa efecto.

Alinear los objetivos de estas cinco perspectivas es la clave de creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia focalizada e internamente consistente. Lograrlo en las comunidades implica un gran desafío en cuanto a la coordinación y la subordinación de los intereses particulares de personas instituciones en búsqueda del bien común.

Esta subordinación en ningún caso debe considerarse una pérdida, ya que se intenta crear valor que beneficie a toda la comunidad, por lo tanto hablamos de un costo social y no de un gasto. Con la creación de valor, estamos generando beneficios futuros para todos.



La Estrategia es un Paso en un Proceso Continuo

La estrategia no es un proceso de gestión independiente, sino que es un paso de una serie de pasos continuos y lógicos que moviliza una organización hacia la visión, además debe motivar el trabajo y comportamiento realizado por todos los grupos de interés de la comunidad para la consecución de los objetivos planteados. La visión de la comunidad presenta una imagen futura que aclara el rumbo de la comunidad y ayuda a las personas a comprender por qué y cómo deben apoyar a la misma, lo que implica apoyarse a sí mismos.

La misión o misiones determinadas en cada perspectiva, expresada por la comunidad explicita los objetivos a lograr.

La visión pone a la comunidad en movimiento, desde la estabilidad de la misión y de los valores a la dinámica de la estrategia, que es el siguiente paso en el

proceso continuo. La estrategia se desarrolla y evoluciona con el tiempo para hacer frente a las condiciones cambiantes que presentan el entorno externo y las capacidades internas.

Las definiciones exactas de visión y misión pueden variar. Los criterios que se describen a continuación, pueden proporcionar una guía:

- **Visión:** una declaración concisa que define cómo se ve la comunidad a largo plazo. La visión debe ser externa y orientarse hacia la satisfacción y contención de todos los grupos de interés, así como expresar – a menudo en términos atractivos o visionarios – que percepción quiere que el mundo tenga de ella.

- **Misión:** una declaración concisa, con una orientación interna, de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que se dirigen sus actividades y los valores que guían las actividades. La misión debe describir el qué, cómo y para quién se espera desarrollar los procesos de creación de valor.

Las comunidades convierten sus declaraciones de visión y misión en operacionales cuando definen sus estrategias en las que indican cómo se lograrán esa misión y esa visión. Se convierten en operacionales cuando cada organización, ya sea pública o privada, cada grupo de interés o individuo, toma esta visión y misión como base y guía para desarrollar la propia.

Estrategia: Definir la estrategia de una comunidad implica identificar cuál es el camino para conseguir los objetivos comunitarios. Este camino está formado por los procesos o acciones que se van a realizar. Existen infinidad de caminos, el arte de la estrategia y el arte de la política se centrarán en la elección de éstos.

Valores: en qué creemos y en qué debemos creer para alcanzar los objetivos propuestos. Estos valores compartidos son la columna vertebral de la estrategia

Procesos: conjunto de acciones y tareas que se deben desarrollar para conseguir un objetivo o resultado determinado.

Con estos conceptos desarrollados podemos pasar a desarrollar la función del mapa estratégico que proporcione la especificidad necesaria para que las declaraciones de rumbo de alto nivel tengan más sentido y sean más ejecutables para toda la comunidad.

¿Qué es la Visión?

Es el proyecto colectivo que define el rumbo compartido de la comunidad.

En un sentido general, la visión es la imaginación del futuro deseado.

Responde al gran interrogante de **“Qué Municipio queremos”**.

La visión está sustentada por **principios y valores**.

De esta manera la **visión** resulta ser como el farol que orientará las actividades y los objetivos de la comunidad

La Visión Compartida de Futuro

Es un propósito superior para los integrantes de la Comunidad de Chos Malal.

Cuando hablamos de la VISION estamos identificando el Horizonte hacia donde nos esforzamos por llegar como comunidad.

Genera que todos los sectores de la comunidad acuerden y unifiquen el enfoque y empujen hacia el futuro deseado.

Es un gran desafío y un reto vivencial que se renueva diariamente

Es un proceso complejo, que involucra y necesita grandes niveles de participación.



Perspectiva Social: la estrategia agrega valor e impulsa a la comunidad para el logro de sus objetivos.



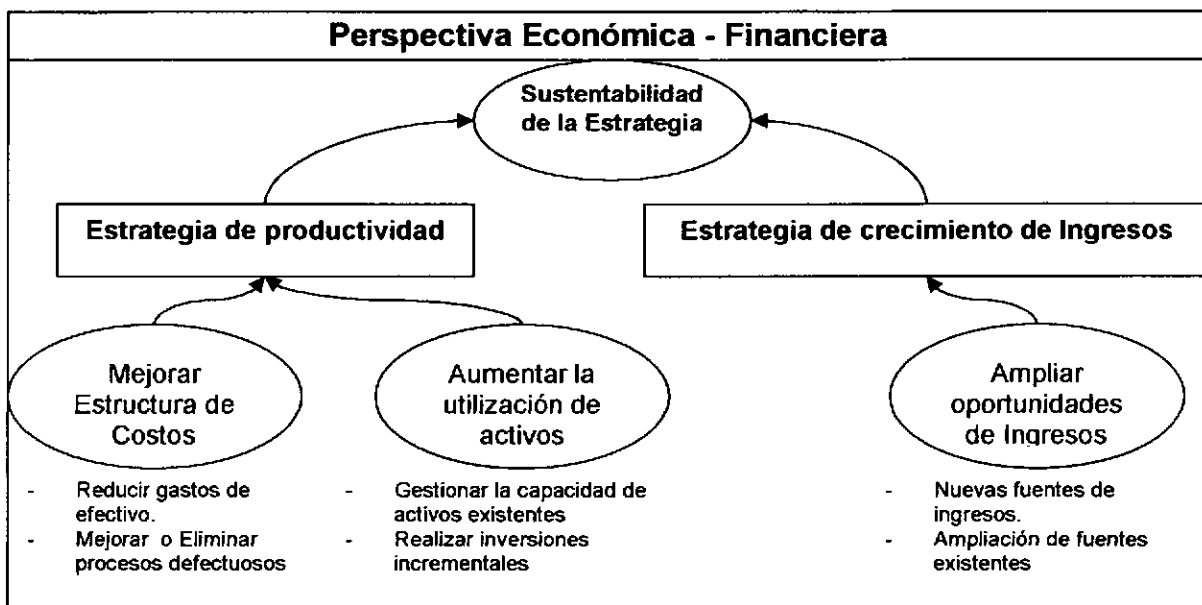
La estrategia de creación de valor que desarrolle la comunidad requiere de una propuesta de valor específica en la perspectiva de la comunidad que describa de qué modo la organización creará valor diferenciado y sustentable para determinados grupos objetivo. Esta creación de valor se traducirá en un aumento de la calidad de vida de los habitantes y ésta se sustenta en el desarrollo humano y el desarrollo de redes. Se deberán fijar objetivos, estrategias y acciones en cada campo de actuación determinado. En el mapa estratégico se identifican los grupos objetivo sobre los que se desee actuar y los indicadores del desempeño en dichos grupos.

Una vez que la organización comprende quiénes son sus grupos objetivo, puede identificar los objetivos e indicadores de la propuesta de valor que pretende ofrecer. Esta define la estrategia de la organización para el grupo describiendo la combinación única de acciones que la organización le ofrece.

Perspectiva Económica - Financiera: la estrategia equilibra las fuerzas contradictorias - largo plazo en oposición a corto plazo.

El mapa estratégico mantiene a la perspectiva Económico Financiera como uno de los objetivos fundamentales para la organización en busca de cumplir con las estrategias planteadas. Los indicadores de desempeño Económico-Financiero indican si la estrategia de la organización, incluyendo su implementación y ejecución, contribuyen a la mejora de los resultados de la organización.

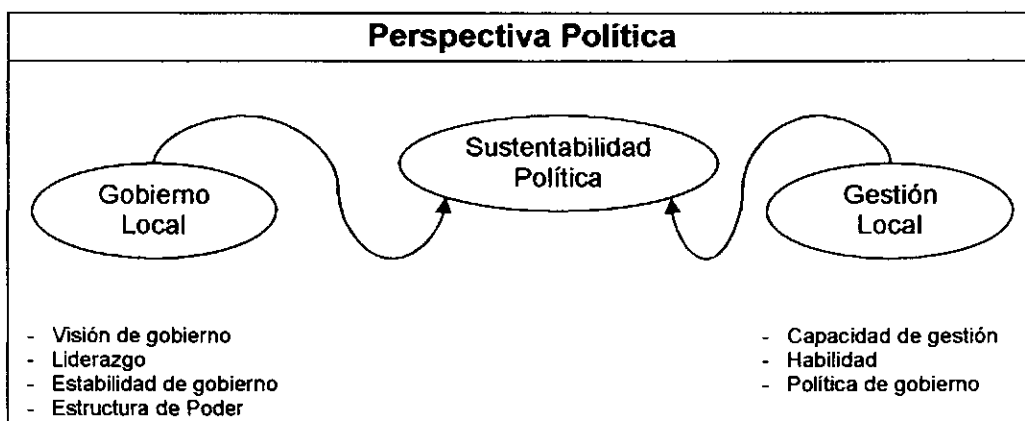
Básicamente las estrategias Económico-Financieras son sencillas; las organizaciones pueden desarrollar acciones recaudando más o gastando menos. Todo lo demás es música de fondo. Cualquier acción o programa que se encare crea más valor sólo si se consigue recaudar más o gastar menos.



Por lo tanto el desempeño económico - financiero de la organización puede mejorar a través de dos enfoques básicos - crecimiento de los ingresos y productividad.

Las mejoras de productividad se pueden dar disminuyendo los costos directos o indirectos o utilizando sus activos financieros y físicos con mayor eficiencia.

Perspectiva Política: la propuesta de valor se crea a partir de la voluntad política



La perspectiva política quizás por las implicancias que tiene en la definición y en la facilitación de los procesos estratégicos es la más crítica de todas.

Cuando hablamos de Sustentabilidad Política decimos la continuidad de las políticas establecidas por la comunidad, más allá de los cambios de gobiernos y personas que se produzcan.

La comunidad es la encargada de fortalecer los procesos políticos a partir de establecer qué cosas puede cambiar en la estrategia fijada de forma participativa y la fijación de los mecanismos para dicho cambio.

La Sustentabilidad estará fundada en dos pilares:

El gobierno local, enmarcado por la visión de gobierno de los políticos, la capacidad de liderazgo para conducir la estrategia, la estabilidad del gobierno y la estructura de poder existente en la comunidad.

El otro pilar es la Gestión Local, definida por la capacidad de gestión que exista en la comunidad, las habilidades necesarias de los dirigentes para desarrollar la estrategia y la definición en el marco de las políticas de gobierno.

Perspectiva de Gestión: el valor se crea y entrega a través de los procesos internos la organización

Perspectiva de Gestión				
Gestión de Operaciones	Gestión de Grupos de Interés	Gestión del Conocimiento	Gestión del Territorio	Gestión Productiva
Procesos que producen y entregan servicios	Procesos que mejoran el valor para la comunidad	Procesos que mejoran y crean nuevas oportunidades de productos y servicios	Procesos que integran la territorialidad	Procesos que desarrollan la economía local
<ul style="list-style-type: none"> - Abastecimiento - Producción - Prestación - Distribución - Gestión del riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> - Determinación de prioridades - Generación de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de oportunidades - Desarrollo de nuevos procesos 	<ul style="list-style-type: none"> - Urbanismo - Ordenamiento del territorio. - Ambiente - Seguridad - Salud 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo productivo - Empleo

Una vez que la organización tiene claro los objetivos sociales, económicos financieros y políticos, los objetivos de la perspectiva de Gestión y del Aprendizaje y Desarrollo, describen cómo se alcanzará la estrategia. La organización gestiona sus procesos internos y el desarrollo del capital humano, de información y organización para proporcionar la propuesta de valor de la estrategia a implementar. Un excelente desempeño en estas dos perspectivas es el motor que mueve la estrategia.

Los procesos internos cumplen con dos componentes vitales de la estrategia de una organización:

- producen y entregan la propuesta de valor a la comunidad y
- mejoran los procesos y reducen los costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera.

Los numerosos procesos internos se pueden agrupar en cinco grupos:

- 1- Procesos de gestión de operaciones.
- 2- Procesos de gestión de grupos de interés.
- 3- Procesos de gestión del conocimiento
- 4- Procesos de gestión del territorio.
- 5- Procesos de gestión productiva

La Estrategia Consta de Temas Complementarios Simultáneos

Al desarrollar la perspectiva de Gestión en el mapa estratégico, los actores de la comunidad identifican los procesos más importantes para sus estrategias.

Pero incluso poniendo énfasis en uno de los cinco grupos de procesos internos, las organizaciones igualmente deben seguir una estrategia equilibrada e invertir en mejorar los procesos de los cinco grupos.

Las mejoras en los procesos operacionales dan resultados en el corto plazo, la mejora en los procesos de gestión de grupos dan resultados en el mediano plazo y los procesos de gestión del conocimiento, de gestión del territorio y de la producción de mejoras, se notan en el largo plazo.

Literalmente, hay cientos de procesos simultáneos en marcha en una comunidad y cada uno de ellos crea valor de alguna manera. El arte de la estrategia consiste en identificar y sobresalir en los pocos procesos que son más importantes para la propuesta de valor de cada grupo de interés.

Todos los procesos deben gestionarse bien, pero esos procesos estratégicos deben recibir especial atención dado que crean la diferenciación de la estrategia.

En síntesis, los procesos estratégicos deberían extraerse de los cinco grupos. Cada estrategia debe identificar uno o más procesos de cada uno de ellos y así se equilibra el corto y el largo plazo.

Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo: alineación estratégica de los activos intangibles

La quinta perspectiva del mapa estratégico la de aprendizaje y desarrollo, describe los activos intangibles de una organización y su papel en la estrategia.

Organizamos los activos intangibles en tres categorías:

- Capital humano: la disponibilidad de habilidades, competencias y conocimientos requerida para apoyar y desarrollar la estrategia.

- Capital de la información: la disponibilidad de sistemas de información, redes e infraestructura requeridos para respaldar la estrategia.
- Capital organizacional: la disponibilidad de la organización para movilizar y sostener el proceso de cambio que hace falta para desarrollar la estrategia.



Aunque todas las organizaciones tratan de desarrollar a su gente, su tecnología y su cultura, la mayoría no alinea estos activos intangibles con sus estrategias. La clave para crear esta alineación es la granularidad, o sea, ir más allá de las generalidades como <<desarrollar a nuestra gente>> o <<vivir con nuestros valores fundamentales>> y centrarse en las capacidades y atributos específicos que necesitan los procesos internos críticos de la estrategia.

El Tablero de Control de Gestión: los indicadores, las metas y las iniciativas traducen la estrategia en acción.

El mapa estratégico describe la lógica de la estrategia, mostrando claramente los objetivos de los procesos internos básicos que crean valor y los activos intangibles necesarios para respaldarlos. El TCG traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas a alcanzar. Pero los objetivos y las metas no se alcanzarán simplemente por haber sido identificados, sino que la organización debe lanzar un conjunto de programas de acción que permita alcanzar las metas de todos los indicadores. La Organización debe proporcionar recursos escasos a cada programa de acción; así a estos programas lo llaman iniciativas estratégicas. Para cada indicador del TCG se deben identificar las iniciativas estratégicas necesarias para alcanzar la meta propuesta. Las iniciativas crean resultados, de ahí que la ejecución de la estrategia se haga a través de la ejecución de las mismas.

Los planes de acción que definen y proporcionan recursos para las iniciativas estratégicas deben estar alineados con los temas estratégicos y deben verse como un conjunto integrado de inversiones, en lugar de aparecer como un grupo de proyectos aislados. Cada tema estratégico debe contener y tender a la estrategia integral.

Unión de Todas Las Piezas: El Mapa Estratégico

Un mapa estratégico proporciona una representación visual de la estrategia. En una sola página da una visión de cómo se integran y combinan los objetivos de las cinco perspectivas para describir la estrategia. Cada organización adapta su mapa estratégico a los objetivos estratégicos particulares.

Lo habitual es que los objetivos de las cinco perspectivas de un mapa estratégico generen entre 10 y 20 indicadores necesarios para el TCG asociado al mapa estratégico.

Las organizaciones pueden formular y comunicar la estrategia con un sistema integrado de aproximadamente una a dos docenas de indicadores que identifican las relaciones de causa-efecto entre las variables fundamentales, incluyendo indicadores de resultado, de tendencia y ciclos feedback que describen la trayectoria o plan de vuelo de la estrategia.

Plan del Municipio o Plan de La Comunidad

Todo lo expresado en función del por qué del desarrollo local, hace reafirmar el nuevo rol del municipio y las transformaciones que deben producirse en él como receptor de todas las inquietudes que surgen en la comunidad.

El inconveniente para que el municipio se haga cargo de las inquietudes de la comunidad es que debe, en primer lugar conocerlas. Esa falta de conocimiento radica en la falta de espacios de articulación para apropiarse de las inquietudes antes de que éstas se transformen en problemas crónicos. Otro aspecto inherente a esa falta de espacios es la coordinación, articulación y priorización de esas inquietudes y anhelos.

Si se realiza el plan del municipio, sin que existan los espacios de articulación, y sin que la comunidad haya expresado lo que quiere para su futuro, probablemente el plan, al poco tiempo, sea absorbido por la realidad imperante de las urgencias que

la comunidad plantee y que no estuvieron descriptos y ni desarrollados en el plan del municipio.

Ante esto la solución es generar los espacios de articulación y realizar en primer lugar el plan estratégico de la comunidad.

La Participación

El plan de la comunidad no es plan o programa técnico profesional, es un plan donde la comunidad debe expresar sus anhelos y deseos para construir junto a otros su futuro.

Ante estos enunciados, las técnicas e instrumentos a desarrollar deben dar lugar a la participación de todos los actores referentes de la comunidad, recolectar sus opiniones y sistematizarlas.

Otro aspecto importante es trabajar sobre los conceptos que la comunidad tiene incorporados, ya que resulta imposible que se incorporen y socialicen nuevos conceptos en un breve lapso de tiempo como en el que hay para desarrollar un plan.

Entendemos que el plan es “ de la comunidad, por la comunidad y para la comunidad”. Bajo este principio, el rol de ésta no se da sólo durante la etapa de realización, sino que es la encargada de ejecutarlo y de controlarlo.

Esto implica un grado mayor de compromiso y solidaridad.

Instrumentación del Plan en la Comunidad de Chos Malal

La metodología a implementar debe ser adaptada a cada comunidad y fundamentalmente a los procesos sociales y políticos que esa comunidad está experimentando.

De esto dependerá el grado de participación de sus miembros, los instrumentos y técnicas a implementar. Existe una amplia gama de técnicas e instrumentos cuyo análisis no es objeto de este trabajo. Si es necesario comentar las técnicas e instrumentos utilizados en la realización del plan estratégico.

En cuanto al grado de participación de la comunidad, se entendió que debía ser total. Al mismo tiempo se acordó que el equipo técnico tendría la menor ingerencia posible en esta etapa, especialmente al momento de establecer cuáles debían ser los principales enunciados del Plan: la visión, los valores y las misiones de cada perspectiva de análisis.

En cuanto a las técnicas se utilizó la modalidad de taller. En primer lugar se decidió buscar un instrumento didáctico para socializar el concepto, discutirlo y elaborarlo sobre los saberes de la comunidad.

Luego, sobre ese concepto elaborado, se utilizó otro instrumento didáctico que permitiera trabajar el concepto sobre la realidad de Chos Malal.

Otro aspecto importante de la técnica es lograr un proceso de síntesis, es decir de lo general o amplio a lo particular o específico.

La metodología aplicada en el Plan Estratégico de Chos Malal siempre trabaja desde lo más general hasta llegar a consensuar una idea fuerza y así sucesivamente en cada una de las etapas; por lo que podríamos caracterizarla de la siguiente manera:

Teniendo en cuenta que hay que buscar una imagen de futuro deseado de la Comunidad no se parte de un diagnóstico ya que ello centraría la discusión en lo que está pasando HOY; por ello se parte de un relevamiento en base a entrevistas (Conceptos trabajados: valores, deseos individuales y grupales y Visión) a los principales actores locales.

Partiendo de esa base amplia con la participación de todos los sectores de la comunidad se confluye en la idea fuerza del Plan: **LA VISIÓN.**

Previo a cada taller se instrumentó un documento base, elaborado a partir de los resultados obtenidos de entrevistas y encuestas, que le permitieron a los

participantes un conocimiento previo de la temática y de la opinión de los habitantes de Chos Malal recogida y sintetizada en esos documentos.

Para los siguientes talleres también se elaboraron documentos base con los resultados del taller, más la temática y opiniones sobre los conceptos a tratar en el/los próximos talleres.

En una segunda fase se trabaja con equipos técnicos locales analizando las alternativas del desarrollo local desde Cinco Perspectivas (Social, Política, Económico-financiera, de Gestión y de Aprendizaje y Desarrollo). Esa participación de todos los equipos técnicos locales confluye en **una idea fuerza por perspectiva LA MISIÓN** y las Estrategias de cada una de ellas para que, entre todas, logren alcanzar la **VISIÓN**.

Uno de los aspectos importantes de las técnicas utilizadas es la presencia y capacitación de los facilitadores. Estos son personas de la comunidad elegidas por su compromiso con el plan, y su relación institucional, a los que se capacita en las técnicas a utilizar en cada taller. Esto permite durante la capacitación probar en la propia comunidad los distintos instrumentos a utilizar en ella y realizar las modificaciones que se estimen pertinentes. Durante los talleres serán los responsables de colaborar con los coordinadores en la realización del mismo desde adentro de los grupos donde están participando, fundamentalmente en la explicación de los resultados que se pretende conseguir y en la dinámica necesaria para cumplir con los objetivos propuestos.

Podemos sintetizar que:

- a) Se trabaja con un marco teórico definido por el Equipo Técnico adaptado a las realidades que vive la comunidad de Chos Malal.
- b) Se parte de los saberes de la comunidad respecto de los ejes centrales del trabajo (Valores, Visión, Planificación participativa, etc.) .
- c) Se reelaboran las producciones atendiendo dos objetivos básicos:
 - Generar documentos para ser discutidos/socializados en los distintos sectores de la comunidad y de las Instituciones para que cada uno de los chosmalenses se apropien del Plan , y
 - Generar un documento para el Equipo Técnico con toda la fundamentación teórica y los detalles metodológicos que acompañan este proceso de desarrollo endógeno.

- d) Se desarrollan los talleres de Valores y Visión a partir de la metodología propuesta.
- e) Se sintetiza el resultado de los talleres y se elabora el segundo documento base.
- f) En función de lo actuado se adapta la técnica a emplear en los talleres de Estrategias.

El objetivo de trabajar sobre lo que la comunidad entiende o tiene incorporado conceptualmente es debido a que se puede trabajar y cambiar conceptos con un porcentaje muy bajo de la comunidad y las decisiones de la mismo no se toman en base a lo que el Equipo Técnico piensa que son las cosas, sino sobre las propias convicciones de la comunidad.

Por esto se adapta la técnica a estos procesos mentales, aumentando las posibilidades de que un plan de este tipo sea aprehendido por la comunidad.

Plan Estratégico Chos Malal

El presente proyecto tiende a sentar bases sólidas en lo que respecta a la Planificación Estratégica de Chos Malal, definiendo una visión **compartida** de futuro, siguiendo nuevas metodologías y enfoques de Planificación Estratégica con un alto grado de participación de la comunidad.

A partir de la convocatoria del COPADE y del Consejo Asesor de Planificación de Chos Malal, se empezó a discutir y debatir los por qué del desarrollo de un plan estratégico; los actores y alcance del mismo.

Se parte de la base que, de acuerdo a la solicitud formulada por el Municipio de Chos Malal están dadas las condiciones políticas y sociales para la implementación de una metodología participativa en el desarrollo de la visión compartida de la comunidad.

En la respuesta al por qué, Chos Malal no escapa a todo lo expresado en el marco teórico, que se intensifica en la crisis político institucional por la que atraviesa al momento de iniciar el plan, y fundamentalmente la inquietud planteada por la comunidad con un dejo de desconcierto sobre el norte hacia el que Chos Malal debía orientar sus acciones.

En cuanto a qué tipo de plan realizar: el plan del municipio o el de la comunidad; se observó que más allá de los motivos de orden, anteriormente

expresados, que el plan de la comunidad es el que reúne los elementos para dar base al plan de las instituciones que componen esa comunidad.

Por otra parte, había una razón de orden político institucional en el municipio, que hacía inviable la realización del plan del Municipio.

Acordada la realización del plan de la comunidad, se debatió la metodología a desarrollar, fundamentalmente en cuanto al grado de participación de los actores de la comunidad.

Sopesando los pro y contra de los distintos grados de participación, se estableció una metodología ampliamente participativa de los actores locales, quedando para el Equipo Técnico; el desarrollo de la metodología, la organización y preparación de las tareas pertinentes y la realización de la síntesis de lo expresado y actuado por la comunidad.

Sobre estas bases se elaboró el proyecto presentado al COPADE y al CFI.

En cuanto a lo metodológico y a los efectos de brindar más elementos a las instancias operativas se dividió al Plan en dos etapas:

- Primera Etapa: Valores, Visión y Líneas Estratégicas. Para ser desarrollado en los últimos meses del 2005 y primeros meses del 2006 y motivo de este informe.
- Los resultados de esta primera etapa de ser satisfactorios para las partes intervinientes se dará paso a la:
- Segunda Etapa; Campos de Actuaciones, Programas y Proyectos. Se desarrollarán tentativamente a partir de Abril/Mayo del 2006 y hasta finales de este año.

Objetivos Planteados para Lograr en Primera Etapa del Plan Estratégico Chos Malal

Objetivo General A: Desarrollar las bases del Plan Estratégico de Desarrollo Local.

Objetivo Específico:

A1 Lograr la participación de la comunidad en la etapa de diagnóstico.

Objetivo General B: Construir la "Visión" de Chos Malal, incluyendo a todas las localidades comprendidas en este proyecto.

Objetivos Específicos:

B1 - Lograr la participación de la comunidad en la construcción de la "Visión".

B2 - Que la comunidad "aprehenda" la "Visión de su localidad" y la incorpore al desarrollo de sus actividades cotidianas.

B3 - Posibilitar igualdad de acceso a los planes futuros mediante la comunicación y educación en las potencialidades de desarrollo local.

B4 - Generar planes de largo plazo que mediante la innovación y el conocimiento que posibiliten romper la coyuntura actual

Plan de Acción: Implementado en la Primera Etapa del Plan Estratégico de Chos Malal

Bajo el marco teórico descrito y en función del estudio de la dinámica propia de la comunidad y de los procesos que se estaban desarrollando en la misma se estableció el siguiente plan de acción para el logro de los objetivos propuestos en la primera etapa:

- Relevamiento mediante encuestas y entrevistas.
- Preparación del documento base del primer taller de Valores y Visión.
- Ajuste de la metodología a desarrollar en el taller de Valores y Visión.
- Socialización de los resultados del primer taller y preparación y distribución del segundo documento base a utilizar en el segundo taller de Líneas Estratégicas.
- Ajuste de la metodología a desarrollar en el taller de Líneas Estratégicas.
- Socialización y difusión de los resultados logrados en la primera etapa del plan.

Con esto se entendía y se entiende que era posible realizar todo el proceso en el tiempo disponible y en el que la comunidad necesita a los efectos de lograr los consensos e internalizar los resultados del plan.

Principios Generales: sobre los que se apoya el proceso de Planificación Estratégica participativa de una comunidad:

Bases

En este espacio queremos destacar algunas consideraciones que, al entender del Equipo Técnico, han sido fundamentales para que, un trabajo de planificación con estas características se pudiera desarrollar y fructificar en la comunidad:

- Políticas de Fortalecimiento Institucional y de Planificación Provincial, Regional y Local
- Participación del COPADE como organismo técnico provincial y orientador de las políticas de planificación de la Provincia del Neuquén.
- El CFI como organismo financiador de los procesos de planificación propuestos.
- Desarrollo de nuevas metodologías que se ajustan a los enfoques de la Planificación Estratégica con una activa participación de las comunidades y las Instituciones que interactúan en ellas.
- Toma de conciencia por parte de los gobiernos centrales de la importancia del rol del municipio en el desarrollo local, y en la determinación e implementación de esas políticas.
- El Municipio como Gobierno de Proximidad con un rol importante, como participante activo y promotor de la implementación del Plan estratégico.
- Existencia del Consejo Asesor de Planificación como Organismo identificado en la Carta Orgánica, al que se le asignan responsabilidades especiales en cuanto a la formulación del Plan Estratégico de la comunidad tendiente enmarcar las políticas de desarrollo local.
- Fundación Planific-AR como institución que aporta equipos técnicos y la metodología a utilizar.
- Y lo más importante un grupo numeroso de actores de la comunidad, comprometidos con el futuro y con los procesos de planificación.

Consejo Asesor de Planificación

Se quiere destacar la figura y trabajo del Consejo Asesor de Planificación, en especial el rol de su Comisión Ejecutiva. Entendemos que han sido y serán la piedra angular del Plan Estratégico de Chos Malal.

Por esto destacamos el rol cumplido como sostén del Plan.

Fue creado para llevar a delante el o los procesos de planificación necesarios para el desarrollo de Chos Malal.

El Consejo Asesor de Planificación, que comienza a funcionar en Noviembre de 2004. Esta integrado en su Comisión Plenaria por 50 instituciones públicas y privadas que actúan en Chos Malal y éstos a su vez designan a una Comisión

Ejecutiva integrada por 9 miembros, presidido en forma honoraria por el Sr. Intendente Municipal y/o el representante que éste designe. (Anexo A: Ordenanza y listado de Instituciones que lo componen).

*“En la Carta Orgánica de Chos Malal se promueve la creación de un **Consejo Asesor de Planificación**, con el objeto que dicho organismo emita opiniones técnicas y proyecte ordenanzas o dictámenes referidos a temas de interés común, vinculados a programas de desarrollo, planificación urbana y medio ambiente.*

Se transcribe los aspectos más importantes de la Ordenanza Municipal de creación del Consejo Asesor de Planificación”

“ANEXO I – Creación del Consejo Asesor de Planificación-

Título I- Creación, Definición y Atribuciones.

Artículo 1): *Créase el Consejo Asesor de Planificación en el ámbito de la ciudad de Chos Malal, como un Ente Asesor y/o Consultivo conforme lo establecido en el Título XV- Desarrollo, Planificación y Medio Ambiente- Capítulos I; II y III de la Carta Orgánica Municipal.*

Artículo 2): *El Consejo Asesor de Planificación de la Municipalidad de Chos Malal, se regirá para su organización, funcionamiento y demás actos que hagan a su objeto, por las disposiciones contenidas en los Artículos 158 a 170 de la Carta Orgánica Municipal y por todas aquellas complementarias que se dicten en el futuro a tal efecto, las que en todos los casos deberán ser compatibles con el espíritu y preceptos contenidos en la Carta Orgánica.*

Artículo 3): *El Consejo Asesor de Planificación será el responsable de elaborar, proponer y actualizar Planes Estratégicos consensuados.*

Artículo 4): *Los Planes Estratégicos consensuados son instrumentos elaborados sobre la base de la participación y el consenso de las Instituciones, destinados a ofrecer fundamentos para las políticas de Estado; expresando los denominadores comunes del conjunto de la Sociedad.*

Artículo 5): *Son atribuciones del Consejo Asesor de Planificación:*

- 1- Analizar los Programas de desarrollo para el Municipio provenientes del Orden Nacional, Provincial y/o regional y determinar su incidencia en las tendencias del crecimiento del ejido municipal.*
- 2- Proponer al Concejo Deliberante el proyecto de plan regulador, códigos de edificación y sus modificaciones respectivas.*

- 3- *Asesorar al Concejo Deliberante y al Intendente Municipal en la elaboración de planes y programas de desarrollo urbano-rural.*
- 4- *Promover convenios con autoridades nacionales, provinciales, municipales, regionales y entidades intermedias sobre toda materia relativa al logro de las finalidades antes expuestas.*
- 5- *Analizar la incidencia de proyectos políticos o privados, para determinar aquellos que puedan afectar negativamente a la población por sus características o impacto ambiental que puedan provocar.*
- 6- *Asesorar al Departamento Ejecutivo en aquellas acciones que tiendan al desarrollo económico-productivo.*
- 7- *Elaborar periódicamente Planes Estratégicos Consensuados que contengan los siguientes aspectos: diagnósticos de situación y evaluación de gestión; estados futuros previsibles; propuestas que comprendan proyectos y programas; confrontando con un sistema de indicadores que permitan el seguimiento de las mismas.*
- 8- *Promover la incorporación de nuevas instituciones.*
- 9- *Propiciar proyectos de ordenanza y canalizarlos por medio de la iniciativa legislativa.*
- 10- *Proponer modificaciones a su reglamento interno.*

Crear y mantener actualizado un banco de recursos comunitarios e institucionales para que trabajen coordinadamente..... y continúa hasta el Capítulo V inclusive)".

La Comisión Ejecutiva del Consejo Asesor ha sido determinante e imprescindible para las Actividades en el marco Plan Estratégico realizadas en forma conjunta con el Equipo Técnico, describimos algunas de ellas:

- a- De la Comisión Ejecutiva del Consejo Asesor de Planificación.
 - Reuniones semanales con el objetivo de trabajar sobre la metodología.
 - Consensuar actuaciones en la comunidad.
 - Organizar Talleres.
 - Participar de los Cursos de facilitadores y en los todos los talleres.
 - Convocar a asistentes a los talleres y encuentros.
 - Delinear las estrategias de comunicación del Plan.
 - Corregir y consensuar aspectos sobre los Documentos Base de los Talleres
 - Canalizar las inquietudes de la comunidad respecto del Plan

- Coordinar algunas actuaciones para el trabajo con Escuelas y distintas Instituciones de la comunidad
- Coordinar las actividades previstas y participar de la implementación de las acciones en las “ actuaciones concretas simples” acordadas por distintos grupos dentro de la comunidad.
- Presentar los avances del Plan a nivel local y en distintos ámbitos provinciales
- Brindar mayor información sobre el Plan Estratégico entre otras.

El equipo técnico trabaja junto a todos sus miembros, la necesidad de posicionarlo en el rol de promotor , coordinador de las actuaciones correspondientes a las distintas Instituciones comprometidas/involucradas en los haceres del Plan Estratégico. Asumir adecuadamente este rol le permitirá al Consejo desempeñar el rol que le está asignado desde la Carta Orgánica en la etapa de implementación del Plan Estratégico.

b- De la Comisión Plenaria del Consejo Asesor de Planificación.

- Se reúnen cada vez que se los convoca para brindarles información sobre lo actuado en general y en particular por la Comisión ejecutiva del Plan.

Dan aprobación/acuerdo a las actuaciones desarrolladas por :

- La comisión ejecutiva del Plan Estratégico
- El equipo técnico contratado.
- Otras actuaciones



Reunión Plenaria



Reunión de Comisión Ejecutiva

Las Actuaciones

Desarrollo de Las Primeras Instancias del Plan Estratégico

A partir de la presentación del Equipo Técnico al Consejo Asesor se mantuvieron varias reuniones en la ciudad de Chos Malal a fin de que se conociera la metodología a desarrollar y a su vez el Equipo Técnico tomara contacto con la realidad social, política y económica de la localidad para adaptar la propuesta a la misma.

Más allá de la solución a los problemas urgentes que pasan por lo urbano, se observa la necesidad de dar sentido al crecimiento no planificado de la población en las últimas dos décadas. El crecimiento demográfico no obedece a un cambio en el mapa productivo de la localidad, sino a la migración de la población de la zona rural a la urbana atendiendo especialmente a la prestación de servicios.

Esto ha ocasionado trastornos que su solución y no pasa por definir dónde construir más casas, sino en determinar soluciones integrales desde los aspectos que reclama/necesita una comunidad (salud, educación, servicios, vivienda, educación, recreación, entre otros) .-

Para dar solución a algunos de los aspectos enunciados anteriormente y que conforman el problema descrito, se crea el Consejo Asesor de Planificación, que comienza a funcionar en Noviembre de 2004.

Se realizan 5 reuniones de trabajo en Chos Malal y 2 en la ciudad de Neuquén donde se debate la necesidad de que Chos Malal cuente con un Plan Estratégico de la comunidad en el que se alcance a delinear un horizonte de 10 años y la metodología necesaria para dar respuestas de fondo a las inquietudes planteadas por la sociedad Chosmalense.

Una vez consensuada la propuesta se formalizó el pedido al COPADE y por medio de éste al CFI a fin de garantizar el financiamiento del plan.

Se siguió trabajando en la adaptación y explicación de la metodología y a medida que se tenían certezas sobre el avance del proyecto en el CFI se fueron consolidando y desarrollando las primeras tareas previstas en el plan de tareas propuesto.

El 19 de Agosto 2.005 se realizó la primera presentación de la metodología a la Comisión Plenaria del Consejo Asesor de Planificación en la oportunidad de su reunión anual presidida por el Sr. Intendente Municipal Sr. Oscar Koenig .

(Anexo B: Presentación Metodología a la Comisión Plenaria Consejo Asesor Planificación)

Esto generó un gran interés de parte de todos los sectores de la comunidad, especialmente del Concejo Deliberante, quienes inmediatamente se pusieron a disposición para generar los recursos básicos necesarios desde el Municipio para que se pudieran generar los fondos necesarios para dar inicio a la propuesta presentada del Plan Estratégico de Desarrollo Local de Chos Malal mientras se resolvía la propuesta elevada al CFI.

Este riesgo se asume por los plazos necesarios para aplicar la metodología en tiempo y forma, ya que cuando hablamos de un proceso de planificación participativo no podemos soslayar la importancia de los tiempos de la comunidad para la participación de los talleres previstos. Las elecciones legislativas de finales de octubre fue otro elemento que se tuvo en cuenta a fin de no mezclar las actuaciones del plan con una actuación política puntual.

En este sentido durante los meses de agosto y septiembre se avanzó especialmente en la realización de las entrevistas de base, que generarían el documento de base para el primer taller de visión y la adaptación metodológica.

Durante ese período no se concretó ninguna acción o presentación pública del plan pues era necesario mantenerlo fuera de la discusión política partidaria que se estaba desarrollando en momentos de elecciones generales para ocupar cargos en las Legislaturas Provinciales y Nacionales.

Las presentaciones formales comenzaron en el momento que se formalizó la contratación por parte del CFI con fecha 13 de octubre de 2005.



Relación con el Consejo Asesor de Planificación de Chos Malal.

Síntesis de las tareas:

Meses de Mayo, Junio, Julio y Agosto : Reuniones quincenales para analizar:

- a- Contenidos específicos de la propuesta de Planificación.
- b- Roles y funciones que deberán desempeñar dentro del Plan Estratégico de Chos Malal; el Consejo Asesor de Planificación, El Municipio de Chos Malal, los Chosmalenses, las Instituciones Nacionales, Provinciales y/o locales que actúan en Chos Malal, los Organismo provinciales participantes (COPADE – CFI), el Equipo Técnico.
- c- Presupuesto que se asignará a cada una de las etapas y tareas.

Meses de Septiembre, Octubre y Noviembre: Reuniones semanales con el objetivo de:

- a- Acordar aspectos para comenzar las etapas de recolección de datos y realización de entrevistas.
- b- Puesta en marcha de las etapas definidas en el Plan.

Si bien se hace en contacto directos con los Chosmalenses, por medio de las entrevistas que se realizan, pero no se hace una difusión pública, por los medios de prensa, ni presentaciones, ya que se quiere preservar el Plan, esperando la aprobación del financiamiento por parte del CFI. Posterior a la aprobación por parte del CFI de la propuesta y firma del contrato con fecha 13 de octubre se espera hasta el 27 de octubre para darla a conocer oficialmente debido a las elecciones legislativas del 23 de octubre con la intención de que no se interpretara como una acción con la intención de obtener ventajas electorales.

Durante la primera semana de septiembre se realizan las entrevistas a los integrantes del Concejo Deliberante y se comienza el trabajo de entrevistas entre los actores sociales de la comunidad.

También se realizan entrevistas no pautadas con vecinos de diversos barrios de la ciudad.-

Asistencia semanal a reuniones y encuentros especiales, durante las cuales se avanza en la apropiación de la Metodología por parte del Consejo Asesor de Planificación y el acuerdo básico de todos y cada uno de sus miembros respecto a las distintas actuaciones a realizar en el marco del plan.-

Primer Documento Base

Como parte de los instrumentos a utilizar se estableció que se realizarían documentos bases, desarrollados a partir de las expresiones de la comunidad recogidas mediante entrevistas y discutir ese documento en los talleres siendo el disparador necesario para instalar los temas a debatir.

Para el primer documento base se realizaron más de 85 entrevistas grabadas con una duración cada una de 40 minutos, 46 historietas relatadas por jóvenes entre 13 y 21 años, y 25 historias analizadas por jóvenes.

La síntesis de ese material da por resultado este primer documento base, con el fin de informar la temática a desarrollar en el taller y movilizar la opinión de la comunidad en aquellos aspectos que poco frecuentemente se discuten en sociedad de manera profunda, como son los valores y el futuro de la comunidad .



**“El futuro no es lo que va a pasar mañana...
Es la construcción social de lo que hacemos hoy...”**

Documento base: Taller de Visión



MUNICIPALIDAD DE CHOS MALAL



MUNICIPALIDAD EL NECO



CAP
TRABAJAMOS JUNTOS



COPADE



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES



Plan Estratégico
CHOS MALAL

1 Documento base:

Taller de Valores

Taller de Visión



¿Que es un plan? _____

Entendemos como plan al conjunto de pasos preestablecidos, necesarios para alcanzar un fin u objetivo...

Por lo tanto para tener un plan de Chos Malal...
nos hace falta un objetivo...

¿Cual metodologia se utilizará? _____

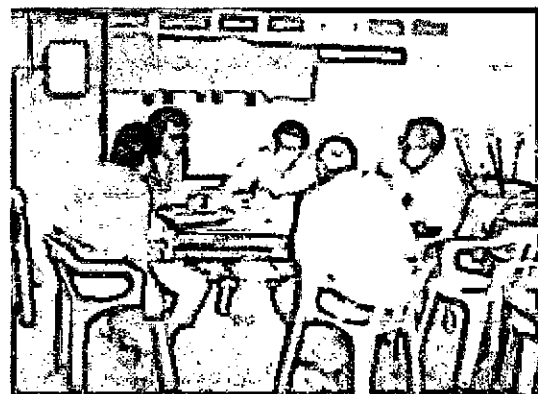
Para realizar un plan existen varias metodologías. En este caso se ha optado por una metodología participativa. Esto implica participación de la comunidad y el compromiso para el logro del consenso en los objetivos comunes de los habitantes de Chos Malal.

¿Porqué es estratégico? _____

Es estratégico por que para llegar a un objetivo se puede llegar por varios caminos. Elegir un camino implica haber analizado las distintas alternativas y elegir aquel que nos acerque lo mejor posible a nuestro objetivo.

¿Quién lo llevará adelante? _____

La comunidad. Un equipo técnico será el encargado de llevar adelante la metodología propuesta, a través de distintas herramientas, sintetizará, estructurará y plasmará en un documento las opiniones, objetivos y anhelos que surjan de los habitantes de Chos Malal.



¿De quién depende el Plan?

Depende de la comunidad de Chos Malal, y es necesario que todos y cada uno de los chosmalenses se apropien del Plan.

El Plan es de y para los habitantes de Chos Malal.

En los aspectos operativos y administrativos intervienen varios actores:

- El Municipio de Chos Malal como impulsor de la iniciativa.
- El Consejo de Planificación Local creado por ordenanza N° 1974/74 representado por su Comité Ejecutivo, que son los responsables del Plan.
- El Consejo de Planificación y Acción para el Desarrollo del Neuquén (COPADE) como organismo técnico provincial.
- El Consejo Federal de Inversiones (CFI) como organismo financiador. Fundación Planificar provee la metodología de desarrollo del plan y sus equipos técnicos.

Todas las instituciones y ciudadanos de Chos Malal pueden participar en las distintas etapas del mismo. Se buscará en éstas la participación de distintos referentes de la comunidad, que expresen sus puntos de vista, experiencias y aportes al desarrollo del Plan.

El desafío

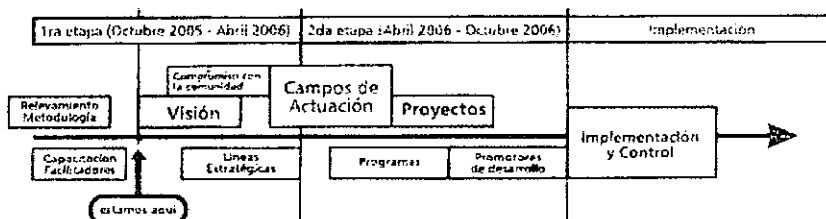
Lograr un objetivo común que sintetice las voluntades de todos los habitantes de Chos Malal; ese objetivo común llamado VISION.

¿Cómo lo haremos?

En un taller participativo dónde referentes de la comunidad de Chos Malal trabajarán para lograr sintetizar los distintos anhelos en un objetivo común, utilizando este documento base como punto de partida.

Por esta razón en algunos de los párrafos siguientes encontrará sintetizadas las opiniones de los habitantes de Chos Malal recogidas mediante entrevistas y encuestas, en las que, los participantes reflejaron las distintas realidades de la comunidad. A continuación transcribimos algunos pasajes destacables de esas opiniones.

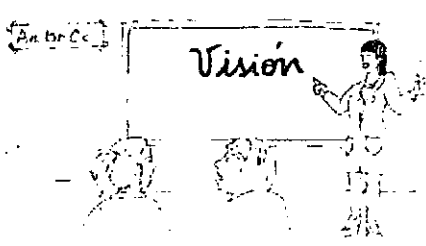
Línea de tiempo en el desarrollo del Plan



Los habitantes de Chos Malal entendemos por Visión ...

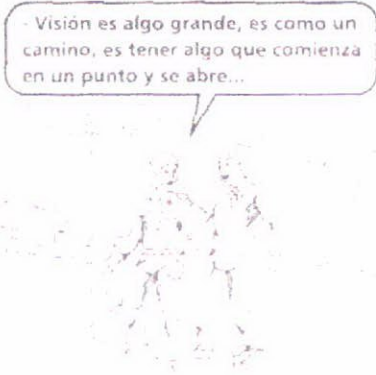
- ...un montón de cosas que me generaría el Chos Malal que quisiéramos ver.
- ...una imagen, puede ser deseable o no, pero es una imagen.
- ...es como un proyecto, como un sueño, una Visión de Chos Malal. Una Visión es un mundo mejor, algo mucho mejor.
- ...una mirada, una mirada más amplia que ver acá. Tiene que ver con los tiempos pasados, presente y futuro.
- ...Visión es la mirada hacia el futuro, un lugar, un espacio, qué es lo que pretendo.
- ...es como una imagen a futuro de Chos Malal, como me gustaría que sea Chos Malal dentro de unos años y es lo que uno ve en este momento.
- ...es difícil explicarlo en palabras. Intentar graficar la esperanza futura, la expectativa, un sueño.
- ... algo grande, es como un camino, es tener algo que comienza en un punto y se abre.
- ...sentimientos.

Es como un proyecto, como un sueño...
VISIÓN es un mundo mejor...



...Visión es un poco mirar hacia adelante sin perder... lo de atrás, y teniendo en cuenta el atrás y revalorizando, de donde venimos y marcar una flecha que indique un camino hacia el futuro que convenga al desarrollo de mi pueblo ...

...saber de donde venimos, qué tenemos, dónde estamos y poder construir algo para toda la comunidad...



Los Valores

Toda acción o decisión se basa en valores.

Por esto en el primer día del taller trabajaremos sobre ellos para poder responder a la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los valores que necesita Chos Malal para poder satisfacer las necesidades de sus habitantes desde lo social, lo político, lo económico-financiero, para la gestión y para el aprendizaje y desarrollo?

Los valores son el fundamento de todo plan, la estructura, la columna vertebral que lo sostiene y el patrón de contraste acerca de lo que es o no aceptable.

Los habitantes de Chos Malal creemos que tenemos estos **Valores..**
y decimos:

...sentido de pertenencia... tenacidad, resistencia, creo que es solidario...y bueno...

...muy familiares. Chos Malal tiene grandes familias. Es un valor importante porque son muy unidos. Los grupos de amigos, también son muy importantes...



...Es muy campechano...te brinda todo, su casa te da confianza. Es gente muy tranquila...

...uno de los principales es la solidaridad, la credibilidad, abiertos, cristalinos. Es crédulo, cree en lo que le muestran.

...acogedor, transparente, muy sensible...la honestidad...en este momento están medio caído los valores.

- Somos muy familiares. Chos Malal tiene grandes familias. Es un valor importante porque son muy unidos.

...se han perdido muchos valores con la crianza de los chicos. Hoy por hoy no rescato muchos valores.

...es un luchador, tremendamente respetuoso y con un gesto humilde, reconoce la autoridad, respeta esas figuras que se presentan como autoridad, maestros, director de la escuela... etc.



...están tan sin valor, que se les ha ido todo...

...valores creo que es lo que nos falta a todos... Veo que hay muchos valores que se pierden. El respeto hacia los mayores es un valor que se ha perdido. Tenemos que rescatar el respeto ...

...la hospitalidad...hay muchos grupos que están unidos, pero están divididos. Son homogéneos entre sí pero heterogéneos entre los otros...

...es sano, sanas intenciones respecto a su propia calidad de vida, vive muy tranquilo...

...trabajador, mucho más de lo que cualquiera cree. Muy trabajador...

...creo que tiene los valores originarios que tenían hace dos décadas, hay ciertos sectores que aún tienen respeto a las autoridades y hay un gran sector que esta desintegrado y el valor es que no hay valores. Para la sociedad el valor es que no hay valores...

Los habitantes de Chos Malal somos...

- ...somos muy NYC...nos cuesta mucho aceptar la gente de afuera...
- ...el chosmalense es una persona... tranquila, no sé si resignada, es sumisa, respetuosa, te diría humilde, en el buen sentido de la humildad y luego la gente que se ha incorporado a la zona y ha generado un impacto el no meterse, porque total están de paso...para que? aunque hace 20 años que viven aquí. Hay gente que no se va a ir nunca y no lo saben...
- ...muy poco disciplinado, poco apegado a algunas normas mínimas de convivencia...
- ...diría que Chos Malal está conformado por mucha gente que es nacida acá, pero mucha gente vive acá, mucha gente que viene del campo, es una persona buena, honesta, la buena predisposición...
- ...en lo personal creo que somos chatos, no se por que motivo hay una cosa así como que me importa...se podría decir que siempre esta esperando que alguien haga y alguien tiene que hacer y ese no soy yo...
- ...muy bueno, tengo una historia en Chos Malal, de algunas cosas que he perdido en Chos Malal. Me he sentido muy acompañada. Eso me hace decir, me siento chosmalense desde la gente, desde el cariño, desde el respeto...
- ...el habitante de Chos Malal... es un tipo que tiene problemas de comunicación, en muchos casos, problemas para expresar pacíficamente sus dudas sus inquietudes. Siempre necesita de una situación de crisis para poder expresar lo que piensa...
- ...es un tipo apasionado, es un tipo valiente en muchas ocasiones... creo que es un tipo creativo pero que necesita encontrar una mejor convivencia...



...es una mezcla... me duele la apatía que tiene, el silencio, el aceptar como que estuvieran cómodos con lo que esta sucediendo, la comodidad, el facilismo, el asistencialismo y que no son constantes en las cosas que inician, tampoco le dan valor a las cosas que fue lo que nos enseñaron nuestros padres a valorar, a valerse por sí mismo, como persona.

...es una persona hospitalaria, pero tiene muchos resentimientos, siempre nos relegaron...creo que el resentimiento que tiene el pueblo lo demuestra en cómo esta el pueblo...

...indiferente, muy indiferente, asociado a que el yo primero, no se si todos...primero yo y luego lo demás...Indiferencia hacia Chos Malal en sí...

...Para unos es haber elegido, para otros es estar prisionero. Esto provoca un gran choque, los que vinieron para hacer su futuro acá y los que se sienten prisioneros ...

- El chosmalense es muy campechano...te brinda todo, su casa, te da confianza. Es gente muy tranquila...



Intentamos **resolver:** _____

¿Quién es hoy habitante de Chos Malal? y ¿Quién va ha ser el futuro habitante de Chos Malal?

¿Trabajar sobre la inclusión social o la exclusión? ¿Sobre la uniformidad o la heterogeneidad?

La uniformidad no es sinónimo de integración y la heterogeneidad no es sinónimo de división o desintegración.

¿De qué nos sentiremos orgullosos en el futuro?.....

Hoy los **chosmalenses**
nos sentimos **orgullosos** de ...

...la zona en sí, es muy particular la zona; ya que tiene muchos recursos, muchos recursos turísticos, mucha belleza que hay a su alrededor...

...la historia, su trayectoria...que si bien no da reconocimiento en la Provincia, ha tenido gente con educación, con principios que ha fortalecido a la provincia...

...la calidad de vida, entendiendo que es un pueblo todavía tranquilo, que se tiene tiempo de hablar con otro, la naturaleza virgen, el contacto con la naturaleza...

...ser nacida en la zona, tener estas pautas culturales que tiene que ver con la transhumancia, la música, las cantoras, las artesanías...la capital histórica... para mi es un orgullo...

...es un lugar tranquilo, acogedor, es hermoso... Hay cosas bonitas, como la Fiesta del Chivito, la Fiesta de los Campesinos, la Fiesta del Pueblo siempre se hacen con mucho esfuerzo...

...su historia y que me gusta vivir acá. No me veo viviendo en otro lado...

...la solidaridad de su comunidad, aún en los peores momentos, en momentos muy difíciles, porque a pesar de que peleamos, en los momentos difíciles estamos...

...aquí hay grandes deportistas, personas intelectuales muy importantes, pensadores, técnicos, lo que sucede es que como si fuera un mal de adolescentes y nos menospreciamos permanentemente y vivimos como lo que viene de afuera es mejor...

...uno va tomando conciencia de que vive en un lugar que es una reserva, desde lo paisajístico, es maravilloso, está cargado de atractivos, te sorprende todos los días eso...

...es una fuente inagotable de músicos y de expresiones artísticas que no ha tenido el desarrollo que podría tener ubicado en otro lugar. Es un pueblo

- ...de su gente, de los chicos, de mi grupo, de mi familia que me dio la posibilidad de estar acá...
- ...Chos Malal es el lugar, su gente sus calles, su conformación, mirar a mi infancia, las cosas de la niñez, las añoranzas y muchas cosas que van desapareciendo, por ejemplo el arbolado urbano, las acequias, la parte histórica de Chos Malal...
- ... Es el lugar donde he podido formar una familia, me gusta la gente, su simpleza, tiene una forma que a uno lo hace sentir que hay pertenencia al grupo...



Nuestros jóvenes sienten y opinan... _____

...a pesar de las adversidades y conflictos, si trabajamos todos juntos y en comunidad podemos lograr lo que queramos...si los jóvenes nos ponemos las pilas, podemos llevar esta sociedad desbastada por todo lo acarreado, a un mejor nivel... y sacarla adelante,.. está en nosotros...
...hoy la realidad de nuestra localidad es como una pequeña historia. Sería muy satisfactorio que cada uno mire a sus alrededor y vea que no vivimos solos, y si no nos escuchamos no llegaremos a encaminarnos hacia un futuro mejor...
...poniendo un poco de todos y sabiendo organizarse se puede lograr lo que se quiere...

Una historieta contada por un joven de Chos Malal ...

La consigna del trabajo fue crear una secuencia entre los cuadros 1 y 6, en la que se destaquen actitudes propias de los habitantes de Chos Malal.

Un joven de 16 años de la localidad, imaginó así los cuadros intermedios...



Si usted va a participar del taller de Visión, Chos Malal espera, que sus conceptos y opiniones sean los representativos de sus grupos de pertenencia; del trabajo, del barrio, de sus amigos, de la familia... por lo que lo invitamos a que les pregunte previo al taller sus opiniones respecto a:

¿Cuáles son los valores que tendría que tener Chos Malal a futuro?

¿Cuál es la Visión que tienen de Chos Malal?

Lo esperamos en el taller para poder imaginar juntos el Futuro de Chos Malal.
Recuerde: su presencia es **MUY IMPORTANTE** los días 23 y 24 de Noviembre a las 18 horas en la escuela 254

A efectos de trabajar cómodos en el taller, le recomendamos una vestimenta sport informal.

Desarrollo del Primer Taller

Muchos fueron los preparativos para lograr la participación de las personas, todas estas tareas están descritas en el Anexo A.

El desarrollo del primer taller realizado en la Escuela 254, de Chos Malal, se inició con el acto de lanzamiento del Plan Estratégico de Chos Malal, con la presencia de autoridades municipales y provinciales.

Se explicó a los más 185 asistentes el alcance de la tarea a emprender y más allá de los discursos se concretó unos de los hitos más importantes de este plan: la firma del Acta Acuerdo por todos los asistentes y abierto a toda la comunidad.

Acta Acuerdo – Plan Estratégico Chos Malal 2005-2016

(Redactada por Autoridades locales de Chos Malal y suscripta por Autoridades locales y Provinciales, referentes políticos locales y por los asistentes a los Talleres de Valores y Visión)

--- En la Ciudad de Chos Malal, Provincia del Neuquén, a los 23 días del mes de Noviembre de 2005, los representantes de las entidades públicas y privadas; gobierno municipal, partidos políticos, organismos provinciales, organismos nacionales, organizaciones intermedias y demás participantes que se encuentran presentes, acuerdan celebrar la presente Acta Acuerdo en el marco de las previsiones de los Capítulos I; II y III del Título XV de la Carta Orgánica de la Ciudad de Chos Malal y de la Ordenanza Municipal número 1974/04.

Reunidas las partes y considerando:

Que durante los últimos años, la modernización de los instrumentos de administración municipal y la apertura de canales para la participación responsable de la sociedad, forman parte indisoluble de la agenda de la gestión local. Enfrentar el desarrollo comunal sobre bases participativas y democráticas es uno de los temas de mayor preocupación para los municipios. Y esto no sólo en la Argentina sino en todo el mundo; aún en los países más desarrollados.

Que la experiencia internacional está demostrando que los centros urbanos más exitosos en términos de desarrollo y calidad de vida de sus habitantes son aquellos que han logrado pergeñar un proyecto de ciudad propio, integral y sostenible. La construcción de un proyecto de ciudad es la herramienta para reducir las incertidumbres y las inequidades del proceso de crecimiento.

Que urge tomar conciencia de esta realidad a partir del compromiso no sólo de los estamentos políticos y gobernantes, sino también de todos los actores directos de la realidad chosmalense y neuquina.

Que en Chos Malal, la decisión de poner en marcha el primer Plan Estratégico de la ciudad en el corriente año 2005, parte del reconocimiento de los sectores públicos y privados de la necesidad de formular e implementar un nuevo modelo de desarrollo que asuma como escenario los profundos y rápidos cambios que se están produciendo en la Región, el País y el Mundo.

Que la participación y la articulación gobierno-sociedad, necesitan de flexibilidad y adaptación permanente de los espacios desde donde se promueven y formulan las políticas públicas, a efectos de garantizar la continuidad de los procesos que las mismas implican.

Que los actuales Modelos de Desarrollo Local exigen una visión integral de lo económico, lo urbano, social y ambiental, dejando de priorizar solamente el crecimiento económico de las ciudades.

Que en este contexto, la iniciativa de dar forma al PLAN ESTRATÉGICO CHOS MALAL 2005- 2016, debe asumirse como un incipiente espacio de acuerdos al cual es conveniente que se lo fortalezca con acciones directas que le permitan constituirse en una nueva institucionalidad local, capaz de establecer las condiciones mínimas indispensables para un Desarrollo Sostenido y Sustentable en la región con capacidad para transformar la realidad.

Que esto implica un fuerte compromiso de los actores locales involucrados para sostener este espacio, los que deberán participar en él con vocación de diálogo y generosidad para tratar de conciliar todos los intereses que se hallan en juego, lo que resultará vital para propender a su continuidad en el tiempo. La clave estará dada, entonces, por la articulación Público-Privada que debe darse, lo cual representa una decisión Estratégica para la construcción colectiva de políticas públicas con incidencia en la Ciudad y la Región.

Que es insoslayable que, dentro del marco de la economía globalizada en la que estamos insertos, el desarrollo local es la herramienta que garantiza alternativas de crecimiento sostenido;

Que en el marco de los principios precedentemente enunciados, las partes intervinientes

ACUERDAN:

I.- Participar, comprometerse e impulsar de manera mancomunada el desarrollo integral de la ciudad de Chos Malal, a través de su activa intervención en todas las instancias de formulación del **PLAN ESTRATEGICO CHOS MALAL 2005- 2016**.

II.- Concurrir con el sostenimiento y continuidad de las metodologías de construcción participativas previstas en este estadio, para llegar a trabajar en articulación público- privada durante la fase de ejecución de los proyectos que- por aplicación de aquél- pudieran llegar a tener lugar.-

III.- Trabajar activamente para dar a luz a un proceso de integración entre los distintos actores de la sociedad de Chos Malal que permita pasar de la situación actual de la ciudad y su región, a otra definida democráticamente como deseable y posible

Posteriormente se dio paso al inicio de las actividades de las comisiones de trabajo.

Taller de Valores

Técnicas utilizadas en el Taller de Valores

Primer Momento: Consensuar el concepto de VALOR.

Al ingresar las personas se les entregó una tarjeta pequeña con un prendedor para que coloquen su nombre. Las tarjetas estaban mezcladas cíclicamente. Es decir una tarjeta amarilla, luego la roja, la verde, la azul, la blanca. Los colores indicaban la comisión de trabajo donde les toca participar.

Los lugares donde se reunían las comisiones estaban identificados con el color correspondiente en el frente del salón.

Al entrar al taller el coordinador de acuerdo a la cantidad de personas entregaba a cada participante una tarjeta amarilla. Estas tenían un N° del 1 al 8 que identifica el grupo que tiene que formar el participante. Los grupos tienen que quedar de 5 participantes. Si hay menos personas reducir grupos, manteniendo la cantidad de 5 personas.

Las tarjetas rosadas estaban divididas en grupos de ocho con una letra de la A a la F.

Se contó la cantidad de participantes y de acuerdo a la ecuación: $N^{\circ} \text{ de participante} / 5$, se estableció la cantidad de grupos.

Tiempo	Tipo de trabajo	Consigna de trabajo	Observaciones
5 minutos	Personal	1. Escriba en la tarjeta amarilla lo que usted entiende por valor, ya sea a través de una definición o palabras que le ayuden a expresarlo. 2. Dividirse en grupos de acuerdo al número de la tarjeta.	
15 minutos	Pequeño grupo según NUMERO	1. Compartan en el grupo lo trabajado personalmente. 2. Anoten en un afiche lo que han consensuado en el grupo, destacando las coincidencia y las diferencias. 3. Entregar la tarjeta rosada identificada con una letra. 4. Escriban en la tarjeta rosada lo que han consensuado 5. Dividirse nuevamente de acuerdo a la letra que tenga la tarjeta rosada.	Al final de ese trabajo el coordinador retira la tarjeta personal amarilla y los afiches amarillos
15 minutos	Pequeño grupo según LETRA	1. Compartan en el nuevo grupo lo trabajado en el grupo.	Afiches blancos

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO LOCAL PARA CHOS MALAL

		2. Anoten en un afiche el consenso logrado, destacando las coincidencias y las diferencias. 3. Una vez logrado el consenso un participante pegará el afiche en el frente del aula.	
10 minutos	Grupo total	1. Buscar las coincidencias en las cinco definiciones y lograr una definición común que se volcará en el afiche verde agua.	Afiche verde agua

Break (15 minutos)

Segundo Momento: Consensuar los valores desde las cinco perspectivas.

Al ingresar nuevamente los participantes conformaron los grupos tal cual terminaron la sección anterior.

Tiempo	Tipo de trabajo	Consigna de trabajo	Observaciones
5 minutos	Personal	1. Escriba en la tarjeta celeste los valores (según el grupo) que usted considere que se viven en Chos Malal.	
15 minutos	Grupo según LETRAS	1. Compartan en el grupo lo trabajado personalmente. 2. Anoten en un afiche lo que han trabajado personalmente, dividiendo los valores de acuerdo a las perspectivas: - Social - Económica/financiera - Política - Gestión - Aprendizaje y desarrollo 3. Escriban en diferentes tarjetas (un valor por cada tarjeta) lo que han trabajado en grupo.	
5 minutos	Grupo total	1. Peguen en el afiche de la perspectiva correspondiente los valores seleccionados.	Designar un secretario por grupo que pase a pegarlas.
5 minutos		2. Miren y analicen cada columna en silencio a fin de ver si hay algunos valores que pudiesen agregarse o retirarse.	
10 minutos		3. Analicen si hay valores que se repiten en todas las columnas.	
10 minutos		4. Cambien los valores repetidos a la base de las columnas.	
		Cierre: Dales una parte del rompecabezas, y pedirles que junto a su familia seleccionen de revistas o fotos, 5 imágenes o palabras que les gustaría que estuvieran en el Chos Malal del futuro. Citarlos para el otro día a las 18 hs. para construir la VISIÓN de Chos Malal.	

Resultados del Taller de Valores

Concepto de VALOR desarrollado por cada comisión de trabajo:

Comisión	Concepto
Amarillo	<p>“Los valores son una Construcción Individual y Social . Principios que Sustentan, Rigen, permiten Convivir y la Integración Social. Tiene que ver con un tiempo (Histórico – Social - Político – Económico). Se traducen en Unidad”.</p>
Rosa	<p>“Los valores son principios que rigen la conducta individual y grupal en un contexto Cultural, Histórico, Geográfico, Moral y Social. Se adquieren fundamentalmente en la familia, se proyectan y practican en la sociedad construyendo la identidad de cada pueblo.</p>
Naranja	<p>“Los valores son un conjunto de principios y cualidades que definen conductas individuales y colectivas”.</p>
Gris	<p>“Los Valores son un conjunto de cualidades positivas, personales y sociales que identifican y orientan a una comunidad en su desarrollo integral”.</p>
Celeste	<p>“Los valores son un atributo que aspira a un ideal orientando la acción de los miembros de una comunidad. Es una construcción social y una convención cultural, fruto de la esencia humana”.</p>

Definición de Valor Consensuada

A partir de las definiciones desarrolladas por cada comisión de trabajo se sintetizó en una definición común a ser usada en adelante en el Plan.

Para los chosmalenses los Valores son...

Principios que rigen la conducta individual y social como cualidades positivas, en un contexto socio- político – cultural – histórico – geográfico – económico – y moral. Los Valores se adquieren en la familia y se proyectan en la sociedad, para favorecer su desarrollo integral, construyendo su identidad.

Luego a partir de esta definición se trabajó en las comisiones para que identificaran los valores presentes y los valores necesarios para el desarrollo del Plan, desde cada perspectiva.

Los valores que se identificaron en todas las perspectivas son aquellos que se definen que tiene que estar presentes en todas las acciones que desarrollen en el marco del Plan Estratégico de Chos Malal.

Los valores definidos fueron...

- Coherencia
- Compromiso
- Cordialidad
- Empatía
- Honestidad
- Justicia
- Solidaridad
- Participación
- Perseverancia
- Profesionalidad
- Respeto
- Responsabilidad
- Tolerancia
- Esfuerzo

El resto de valores definidos para cada perspectiva, fueron revisados en su pertinencia.

Se hace notar que en un primer momento del taller de Visión se revisaron la definición de Valor y los Valores determinados para cada perspectiva, así como los valores generales.

En el segundo documento base están descriptos los Valores para cada perspectiva.

El Rompecabezas

Al finalizar el taller de Valores se le entregó a cada participante una pieza de un rompecabezas a ser armado en el primer momento del taller de Visión el día siguiente.

La finalidad de este ejercicio didáctico, era:

- La construcción de una imagen deseada por cada miembro de la comunidad y donde cada uno tenía un rol, era una pieza integrante de esa imagen.
- Mostrar la relevancia e importancia de la participación, ya que de no hacerlo a esa imagen futura le faltarían piezas.

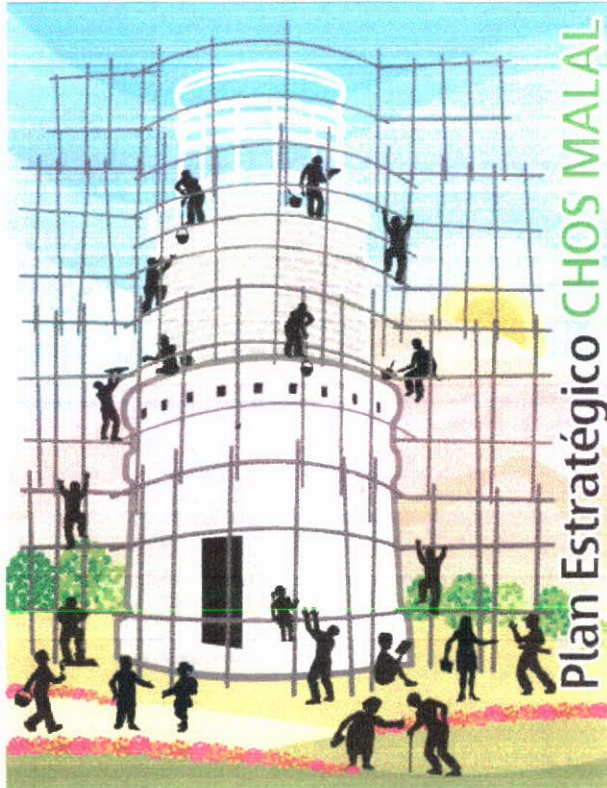
La figura que se utilizó en el rompecabezas fue el símbolo de Chos Malal: "el Torreón".

Se entregó una pieza a cada uno de los asistentes al taller de Valores para que el día del Taller de Visión la trajeran y colocaran en el lugar correspondiente.

Cada aporte fue valioso en la medida que les permitió a todos comenzar la Jornada del Taller de Visión con la imagen prácticamente terminada de "El Torreón".

Sólo faltaron algunas piezas en diversos lugares. Esas faltas se analizaron en los distintos grupos de trabajo como lo que nos sucede a diario en la comunidad: los compromisos que cada uno de nosotros asume, la presencia,....

Se acordó que el aporte de cada uno es lo más importante para llegar a conformar el todo esperado por la comunidad.-



Rompecabezas diseñado para ser armado por los integrantes del taller de visión. A los participantes se les entrega al finalizar el taller de valores una pieza del rompecabezas que se armará al iniciar el taller, y sirve como disparador de la visión.



Taller de Visión

Técnicas Taller sobre Visión

Primer Momento: Consensuar el concepto de VISIÓN.

Tiempo	Tipo de trabajo	Consigna de trabajo	Observaciones
5 minutos	personal	1. Ubique la parte del rompecabezas en el lugar correspondiente.	
20 minutos	Grupal	6. Dividirse en grupos, los mismos del día anterior y armar entre todos en un afiche la imagen de Chos Malal que quisiéramos ver en el futuro, con las imágenes, fotos y palabras traídas por cada participante.	
20 minutos	Grupal	4. Amarrar una historia que hile las imágenes y palabras del afiche incluyendo los valores identificados en la base el día anterior. 5. Ponerle un título a la historia. 6. Pegar el afiche en el frente. 7. Explicarlo	Seleccionar persona que narrará la historia
De 15 a 20 minutos	Grupo total	8. Sintetizar los títulos de las historias en un solo título. 9. Seleccionar 5 integrantes del grupo total que participaran del Grupo Integrador. Un integrante por grupo pequeño.	

Break (15 minutos)

Segundo Momento: Grupo Integrador

Tiempo	Tipo de trabajo	Consigna de trabajo	Observaciones
40 minutos	Grupo Total	2. Analizar los títulos síntesis de las distintas comisiones de trabajo. 3. Sintetizar la imagen de Chos Malal	
20 minutos		4. Amarrar presentación para la plenaria. 5. Seleccionar expositor	

Segundo Momento: Comisiones de Trabajo

Tiempo	Tipo de trabajo	Consigna de trabajo	Observaciones
30 minutos	Grupos	1. Analizar posibles acciones a realizar en el corto plazo que involucren a la comunidad. 2. Seleccionar una. 3. Identificar tareas, actores y recursos necesarios y cronograma de ejecución.	Como consigna ideas que involucren a toda la comunidad, posibles de hacer en el corto plazo y con recursos posibles de conseguir.
30 minutos	Grupo Total	4. Exponer las ideas de acciones y priorizar. 5. Amarrar la presentación de la idea priorizada. 6. Seleccionar expositor	

Tercer Momento: Plenaria

Tiempo	Tipo de trabajo	Consigna de trabajo	Observaciones
20 a 30 minutos	Plenaria	1. Presentación de las ideas prioritizadas. 2. Seleccionar una por votación 3. Presentación de la Visión Debate 4. Votación	
5 minutos		5. Discurso de cierre. 6. Explicación del próximo taller de estrategias.	

Resultados Taller de Visión

A partir de la metodología planteada, y donde se buscaba trabajar con los actores locales utilizando distintas técnicas que le permitieran imaginar un futuro que pudiera ser trasladado a la Visión de cada grupo para luego ser estas consensuadas y sintetizadas en la Visión, que será la imagen guía del Plan Estratégico de Chos Malal.

Por lo tanto se trabajó en un proceso de permanente síntesis y consenso.

Resulta extremadamente difícil, narrar todos los momentos vividos durante ese proceso, dado su espontaneidad y su razón de ser sólo en ese momento.

Si se resalta la muestra de civismo manifestada por más de los 180 actores de la comunidad reunidos ese día, donde siempre se respetó la consigna del consenso y de síntesis para alcanzar a definir la Visión de Chos Malal.

Esperamos que las imágenes expuestas puedan sintetizar lo que, con palabras no se alcanza a expresar.

Cada Comisión de trabajo logró una Visión síntesis de las Visiones de cada grupo que componía esa comisión.

No se transcriben las mismas dado que éstas fueron un resultado intermedio del proceso de construcción de la Visión y una vez consensuada la misma.

Si bien recomendamos la no difusión de éstas a fin de evitar confusiones y subjetividades que complicarían el proceso integral del Plan, las mismas son producto del trabajo previo realizado y quedan como material auxiliar en el CD que acompaña este trabajo.

La Visión Consensuada

“Chos Malal...

Lugar de encuentro para todos”

Segundo Taller de Líneas Estratégicas

Terminado el primer taller el Equipo Técnico y la Comisión Ejecutiva del Consejo Asesor de Planificación, se abocaron a la organización del segundo taller, y a la socialización de los resultados del primer Taller de Valores y de Visión.

A estos efectos se elaboró el segundo documento base, y sirviera además de punto de partida del nuevo taller.

Segundo Documento Base



Esta es la **VISIÓN** definida por los chosmalenses:

**“Chos Malal... lugar de
encuentro para todos”**

Documento base: Taller de Estrategias



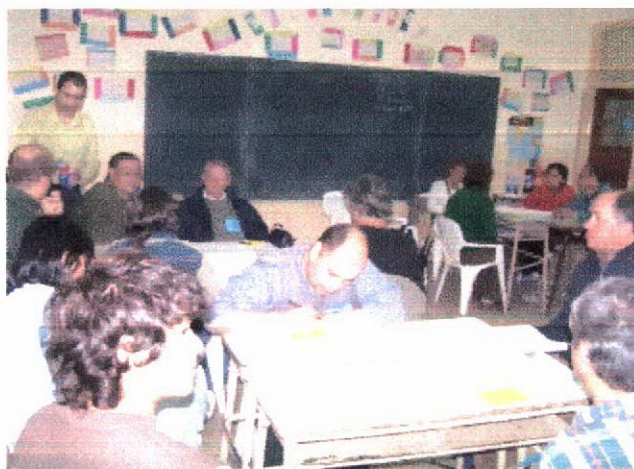
Nuestros primeros logros:

- Identificamos nuestros **Valores**
- Definimos nuestra **Visión:**
"Chos Malal... lugar de encuentro para todos"



2

Documento Base Taller de **Estrategias**



**¡Los Habitantes de Chos Malal comenzamos
a Transitar el camino hacia un futuro Compartido!**

La construcción social de lo que hacemos hoy y donde imaginamos el Chos Malal del futuro ya tiene una **Visión y Valores** que nos permiten modelar nuestra Comunidad.

Hace un tiempo asumimos el desafío de realizar un **Plan Estratégico Participativo** donde los habitantes de **Chos Malal** sean los actores principales para que nos conduzca al **Chos Malal** que todos queremos.

De ese Plan ya obtuimos el logro más importante que es saber hacia donde queremos ir y sabiéndolo, podemos hacer el esfuerzo de instaurar un cambio consciente y controlado.

El pasado 23 y 24 de noviembre definimos la **Visión** que orientará nuestras acciones en el camino al **Chos Malal** soñado y los **Valores** que demarcará nuestro tránsito evitando que perdamos el rumbo o hagamos elecciones inadecuadas.

Decimos que nuestra **Visión** es:

“Chos Malal... lugar de encuentro para todos.”

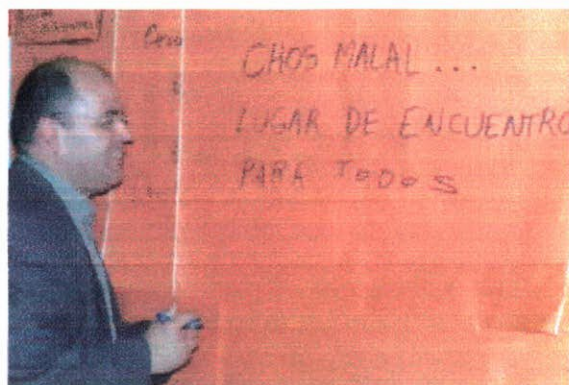
Para los **Chosmalenses** los **Valores** son...

Principios que rigen la conducta individual y social como cualidades positivas, en un contexto socio-político-cultural-histórico-geográfico-económico y moral. Los **Valores** se adquieren en la familia y se proyectan en la sociedad, para favorecer su desarrollo integral, construyendo su identidad.

Y definimos como **valores** presentes en todas nuestras acciones ...

- Coherencia
- Compromiso
- Cordialidad
- Empatía
- Honestidad
- Justicia
- Solidaridad
- Participación
- Perseverancia
- Profesionalidad
- Respeto
- Responsabilidad
- Tolerancia
- Esfuerzo

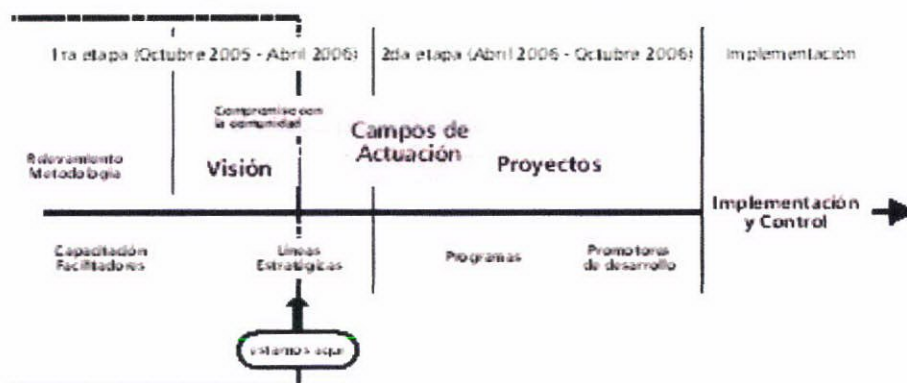
2



De acuerdo a cada mirada o perspectiva donde nos toca actuar entendemos que es importante mantener estos valores.

SOCIAL	ECONÓMICO-FINANCIERA	POLÍTICA	DE GESTIÓN	DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO
Identidad	Trabajo	Verdad	Dignidad	Pa
Igualdad	Transparencia	Democracia	Capacidad	Consciencia
Integración	Educación	Humildad	Consciencia	Justicia
Libertad	Cooperativismo	Justicia	Justicia	Educación
Amitad	Productividad	Libertad	Credibilidad	Humildad
Familia	Ética	Ética	Compromiso	Libertad
Convivencia	Amitad	Trabajo	Credibilidad	Trabajo
Dignidad	Profesionalidad	Transparencia	Verdad	Amitad
Educación	Sustentabilidad	Verdad y Verdad	Transparencia	Capacidad
Confianza	Responsabilidad social	Verdad	Cultura y Trabajo	Justicia

Linea de tiempo en el desarrollo del Plan

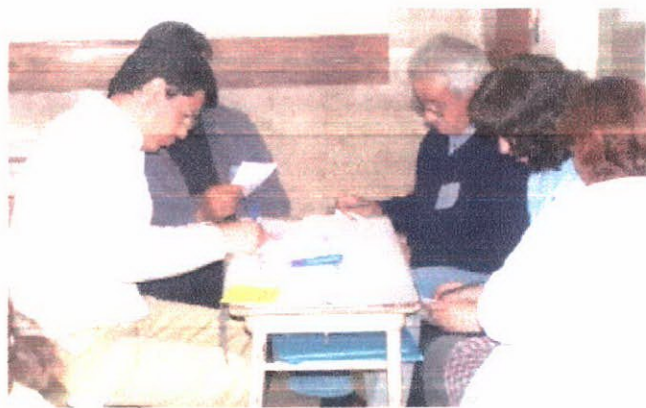


Avances:

Juntos hemos alcanzado uno de los objetivos más ambiciosos del Plan: definir nuestra **Visión**.

Esto marca nuestro profundo compromiso con el **Chos Malal** que vivimos hoy y el que legaremos a nuestros hijos y nietos.

Por otra parte nos marca, de manera clara, nuestras enormes potencialidades.



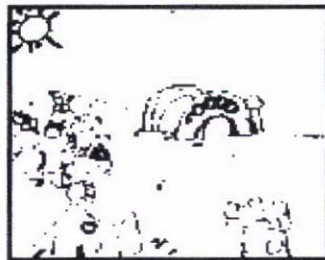
Estos han sido **nuestros primeros pasos** y... quizás **los más importantes** hacia un destino compartido, del cual todos y cada uno de nosotros participamos en definirlo y nos comprometemos a tratar de alcanzarlo y sostenerlo.

Quizás primeros pasos que como los de un niño cuando empieza a caminar titubea; tiene miedo de lo desconocido... de mirar al mundo desde arriba por el mismo... tener su propia perspectiva distinta a la que estaba acostumbrado... pero a medida que se afianza logra seguridad y reconoce los caminos que lo llevan a lograr las cosas que quiere.

Estamos venciendo nuestros titubeos y el temor a lo desconocido. Nos estamos dando la posibilidad de afianzarnos y encaminarnos a nuevos logros.

¿Recuerdas la historieta del joven de Chos Malal? _____

Bien, sólo detengámonos un momento y reflexionemos:



Presente



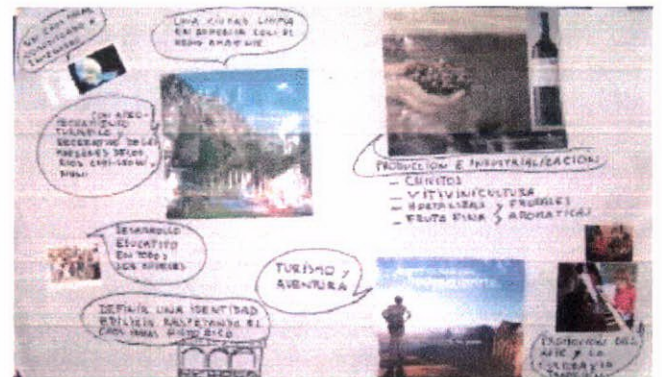
Hoy hemos comenzado a dar los primeros pasos por un porvenir compartido que habremos de lograr a nuestros hijos, por nuestra y su mejor calidad de vida. Ya comenzamos a ser parte de la nueva "historia de Chos Malal".

Futuro

Mañana seremos la realidad que con estos primeros pasos nos hemos propuesto lograr.

**"Chos Malal...
Lugar de encuentro
para todos"**

4



Por un nuevo **Chos Malal...Por un nuevo NIC**

Nuestros Intereses Compartidos

¡Vamos... Todavía queda más! _____

Sabemos que nuestra sociedad no ha de prosperar por la acción improvisada y única de un sector.

Hacer realidad la **Visión del Chos Malal** que nos hemos propuesto, es la complementación de distintas fuerzas que, conscientemente organizadas nos permitirán alcanzar ese futuro deseado.

¿Qué fuerzas se conjugan para hacer posible nuestra VISIÓN? _____

Recordemos que: **Cuando acordamos nuestros Valores los establecimos desde distintas miradas o perspectivas:**

1. La perspectiva Social.
2. La perspectiva Económico-Financiera.
3. La perspectiva Política.
4. La perspectiva de Gestión, y
5. La perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo.

Al establecer los **Valores** para cada una de ellas:

- a- Definimos el marco de actuación dentro del cual pretendemos que las mismas se desarrollen.
- b- Establecimos los límites de su acción desde lo que consideramos **Valores** aceptables por nuestra sociedad chosmalense.

En definitiva dijimos:

"Hasta dónde permitimos el marco de toma de decisiones discrecionales que nos permitan alcanzar los fines de cada perspectiva para el logro de la **Visión** que nos hemos propuesto. **"Chos Malal...Lugar de encuentro para todos."**

5



Pero, ...¿Qué NO dijimos aún? _____

No hemos establecido lo que es cada perspectiva en Chos Malal y lo que debe lograr, dentro del marco establecido, para contribuir al logro de la nuestra Visión. Éste es nuestro próximo trabajo.

“Establecer, lo que significa para nosotros y nuestro futuro bienestar, cada una de las perspectivas, y desarrollar la estrategia y el objetivo superior a lograr en cada una de ellas”.

Hemos sido capaces de: _____

- Romper la indiferencia con nuestro destino
- Imaginar y recibir nuestro futuro:
- Pasar del estancamiento del “No es mi problema... Alguien se ocupará” a establecer las bases de **Nuestros Intereses Compartidos**.
- Hacer algo por nosotros... sin esperar las soluciones que nos proponen los demás.
- Generar un espacio donde compartir y consensuar intereses en el que todos estemos representados.

Ello constituirá el próximo gran logro de nuestra comunidad.
Cada **Estrategia** definida nos permitirá luego establecer en el futuro:

- Campos específicos de actuación;
- Programas que habremos de impulsar en cada uno; y
- Proyectos necesarios para llevarlos a cabo;

...y, consecuentemente, ir concretando paso a paso nuestra anhelada Visión.

Chosmalenses, ¡a seguir trabajando juntos!

El próximo 7 y 9 de diciembre Chos Malal nos espera para los **talleres de estrategias**. Esta ocasión estará destinada a que:

Desde la Perspectiva Social

Analicemos: ¿Qué calidad de vida queremos lograr a partir del desarrollo humano y el desarrollo de redes?

¿Qué es y que incluye la perspectiva Social en Chos Malal?

¿Qué estrategia y objetivo nos proponemos desde lo Social para alcanzar la Visión?

¿Qué rol, como habitante de Chos Malal, tenemos que desempeñar para el logro del objetivo propuesto en esta perspectiva?

¿Qué rol debieran desempeñar los grupos y asociaciones Chosmalenses?

Comité Central Empresaril, Asociaciones Gremiales, Medios de prensa, Círculos

¿Qué rol debieran desempeñar las empresas desde esta perspectiva?

¿Qué rol debiera desempeñar el Estado desde esta perspectiva?

Municipalidad, Provincia, Nación.

Desde la Perspectiva Económica Financiera

Analicemos: la productividad y la obtención de más y nuevos recursos

¿Que es y qué incluye lo económico y lo financiero?

¿Qué estrategia y objetivo nos proponemos desde lo económico-financiero para alcanzar la **Visión**?

¿Qué rol, como habitante de Chos Malal, tenemos que desempeñar para el logro del objetivo propuesto en esta perspectiva?

¿Qué rol debieran desempeñar los grupos y asociaciones Chosmalenses?
(Familia, Comité Empresarial, Asociaciones Gremiales, Medios de prensa, Otros)

¿Qué rol debieran desempeñar las empresas desde esta perspectiva?

¿Qué rol debiera desempeñar el Estado desde esta perspectiva?
Municipio, Provincia, Nación

8

Desde la Perspectiva Política

Analicemos: ¿En qué medida la sustentabilidad política se apoya en la gobernabilidad y cuánto en la gestión?

¿Qué es y qué incluye la perspectiva Política en Chos Malal?

¿Qué estrategia y objetivo nos proponemos desde lo Social para alcanzar la Visión?

¿Qué rol, como habitante de Chos Malal, tenemos que desempeñar para el logro del objetivo propuesto en esta perspectiva?

¿Qué rol debieran desempeñar los grupos y asociaciones Chosmalenses?

Familia, Cámara Empresaria, Asociaciones Civiles, Medios de prensa, Otras.

¿Qué rol debieran desempeñar las empresas desde esta perspectiva?

¿Qué rol debiera desempeñar el Estado desde esta perspectiva?

Municipalidad, Provincia, Nación.

Desde la Perspectiva de Gestión

Analicemos: ¿Cómo hacemos y conjugamos los distintos procesos en Chos Malal en lo operativo, la gestión de grupos de interés, la gestión del conocimiento, el territorio y lo productivo?

¿Qué es y que incluye la perspectiva de Gestión en Chos Malal?

¿Que estrategia y objetivo nos proponemos desde la Gestión para alcanzar la **Visión**?

¿Qué rol, como habitante de Chos Malal, tenemos que desempeñar para el logro del objetivo propuesto en esta perspectiva?

¿Que rol debieran desempeñar los grupos y asociaciones Chosmalenses?

¿Qué rol debieran desempeñar las empresas desde esta perspectiva?

¿Qué rol debiera desempeñar el Estado desde esta perspectiva?

Municipio, Provincia, Nación

Desde la Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo

Analícemos: ¿Qué necesitamos para lograr las perspectivas anteriores en capital humano, capital de información y capital de organización?

¿Qué es y qué incluye la perspectiva Aprendizaje y Desarrollo en Chos Malal?

¿Que estrategia y objetivo nos proponemos desde el Aprendizaje y Desarrollo para alcanzar la Visión?

¿Que rol, como habitante de Chos Malal, tenemos que desempeñar para el logro del objetivo propuesto en esta perspectiva?

¿Que rol debieran desempeñar los grupos y asociaciones Chosmalenses?
Familia, Cámara Empresaria, Asociaciones Gremiales, Medios de prensa, Otras

¿Que rol debieran desempeñar las empresas desde esta perspectiva?

¿Que rol debiera desempeñar el Estado desde esta perspectiva?
Municipal, Provincial, Nación

11

No cabe duda que cada chosmalense tiene un rol protagónico y participativo. Nuevamente Chos Malal espera que las opiniones y conceptos propios y de allegados integren el trabajo del próximo taller.

Indague, consulte, debate en familia, en el trabajo, con sus relaciones, acerca de los cuestionamientos antes expresados y le pedimos que se integre como parte activa a la tarea que Chos Malal realizará el 07 y 08 de diciembre de 2005.

Chos Malal nos espera por Nuestros Intereses Compartidos !!!

Lo esperamos en el Taller para definir las **estrategias** que nos permitan iniciar el proceso de materialización de la **VISIÓN**.

**“Chos Malal...
lugar de encuentro para todos”**

**RECUERDE: Su presencia es muy importante
en el taller que ha sido convocado.**

A efectos de trabajar cómodos le recomendamos la conveniencia de ir con vestimenta informal y llevar equipo de mate

Técnicas a emplear en cada Comisión de Trabajo del Taller

En este caso la selección de actores de la comunidad a participar fue con el criterio de pertenencia a cada perspectiva, más 3 actores de cada una de las otras perspectivas.

El motivo de esto es, por un lado definir técnicamente la conceptualización en Chos Malal de lo que abarca cada perspectiva, y fundamentalmente en la definición de la misión los actores de las otras líneas aportan los puntos de unión con las otras perspectivas.

TALLER DE ESTRATEGIAS

PRIMER TRABAJO

TIEMPO TOTAL ASIGNADO: **60**

PERSPECTIVA:

MINUTOS.

HORA DE INICIO: __ : __

Tiempo	Tipo de trabajo	Consigna de trabajo	Observaciones
10 minutos	Interacción Verbal	Bienvenida y presentación 1. Coordinador da la bienvenida, se presenta y brevemente se presentan los asistentes.	
		Repaso de antecedentes 2. Breve descripción de lo sucedido en el taller de visión y valores y ubicarlos en el proceso según lo enuncia el 2º DB.	
		Recordatorio marco de trabajo 3. Pegar y Repasar en el pizarrón los valores generales del plan y de los específicos de esta perspectiva. Comentarlos en grupo.	Pegar tarjetas con valores generales y de la perspectiva.
15 minutos		Introducción 4. Descripción del taller de estrategia, su desarrollo y resultados esperados. Aclarar las 5 perspectivas desde las cuales se está trabajando simultáneamente.	
15 minutos	Grupos armado: 50% general. 50 % afines a otras perspectivas. Se espera de ellos que contrasten y no se mimeticen.	Inductor / estimulador al trabajo 5. Juego de Estrategia. Juegos de Niños. Nombrar juegos, elegir dos y especificar las estrategias dominantes utilizadas en los mismos. Comentarios	3 Tarjetas por subgrupo. (15 cada grupo – Total= 75 tarjetas).
20 minutos	Dinámica Subgrupal (2 grupos con integrantes del 50 % genérico y 3 grupos con 4 personas: uno por perspectiva)	Definir: ¿Qué es y qué incluye la perspectiva? 6. Pegar afiche (a) en pizarra, con la consigna. 7. Entregar, a los subgrupos conformados, las tarjetas. 8. Los subgrupos genéricos debaten "lo que incluye" la perspectiva desde lo social para cada aspecto solicitado. 9. Los subgrupos de contraste debaten "lo que limita el alcance" de la perspectiva social desde sus respectivas perspectivas. 10. Cada subgrupo dispone una cantidad de tarjetas equivalente al doble de aspectos que trata. Equivale a poner, como máximo, 2 tarjetas por aspecto. 11. Escriben solo un sustantivo o breve oración por tarjeta. (Ojo es lo que incluye o lo que limita, no lo que hace – Colocarán sustantivos). 12. Terminado el tiempo para debate (15	1 afiche con consigna de trabajo. 10 tarjetas por subgrupo. 3 afiches en blanco. Total 50 tarjetas amarillas.

		<p>minutos) una persona por grupo genérico coloca las tarjetas en la columna correspondiente del afiche pegado en el pizarrón (mitad superior).</p> <p>13. El coordinador traza una línea debajo de las tarjetas pegadas.</p> <p>14. Grupos interdisciplinarios pegan debajo de la línea sus tarjetas en la columna correspondiente del afiche pegado en el pizarrón (mitad inferior).</p> <p>15. El grupo completo filtra las duplicaciones en cada aspecto y debate la pertinencia de lo expuesto para cada aspecto. Consensúan lo que quedará (breve rango temporal).</p> <p>16. En un afiche nuevo, pegado al frente, y con ellos dictando, se elabora la definición a la que se arriba: "Una descripción de lo que entienden es el espectro abarcativo de la perspectiva social en Chos Malal".</p>	
--	--	---	--

5 minutos	<p>Breve intermedio (Coordinador retira afiches del frente y prepara material de Segundo trabajo)</p>
-----------	---

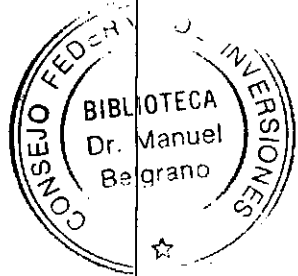
SEGUNDO TRABAJO

TIEMPO TOTAL ASIGNADO: 55

PERSPECTIVA: MINUTOS.

HORA DE INICIO: __ : __

Tiempo	Tipo de trabajo	Consigna de trabajo	Observaciones
15 minutos	<p>Dinámica Subgrupal</p> <p>(Los presentes se agrupan en cinco subgrupos variados que incluyan los de la perspectiva y otros representantes de las demás perspectivas)</p>	<p>Establecimiento de 1º consigna</p> <p>¿Qué se DEBE hacer desde lo (desde aquello que entendió que era esta perspectiva) para lograr la Visión: "CHOS MALAL... lugar de encuentro para todos"?</p> <p>1. Coordinador aclara la importancia de distinguir claramente entre DEBER y QUERER con respecto al fin pretendido;</p> <p>2. Establecer mediante propuesta, debate y consenso, 4 DEBERES por subgrupo que desde se requiere para hacer posible el logro de la Visión Chosmalense.</p> <p>3. Escribir cada DEBER obtenido en una tarjeta de color gris.</p>	<p>No tienen que ser acciones o proyectos específicos sino un fin pretendido, un resultado deseado que contribuirá a lograr la Visión de Chos Malal.</p> <p>4 tarjetas gris por subgrupo - Total: 20 tarjetas</p>
15 minutos		<p>Establecimiento de 2º consigna</p> <p>¿Qué se DEBE dejar de hacer desde (desde aquello que entendió que era esta perspectiva) para lograr la Visión: "CHOS MALAL... lugar de encuentro para todos"?</p>	<p>4 tarjetas naranjas por subgrupos - Total: 20 tarjetas naranja.</p>

		<p>4. Coordinador explica que tan importante como es para definir la misión responderse a la pregunta: “¿Qué se DEBE hacer?” ...lo es responderse a la pregunta: “¿Qué es lo que se DEBE dejar de hacer?” ...en consideración de ¿Qué prácticas, habituales hasta el presente, dejan de ser coherentes al cambiar la Visión? 5. Establecer mediante propuesta, debate y consenso, 4 DEBERES como máximo por subgrupo que desde y la realidad actual se requiere dejar de practicar para hacer posible el logro de la Visión Chosmalense. 6. Escribir cada DEBER obtenido en una tarjeta de color naranja.</p>	
20 minutos	Dinámica de grupo completo	<p>7. Coordinador pega en el frente el afiche (b). 8. Los subgrupos, uno a uno, colocan las tarjetas amarillas (DEBE hacerse) y verdes (DEBE dejar de hacerse) en acuerdo a cada columna. 9. El grupo completo depura y simplifica las duplicaciones que se presenten. 10. El grupo también retira aquellas que no resisten la presión de los referentes de otras perspectivas. 11. Coordinador pega un afiche en blanco (Tiene más de uno por si no resulta en un primer intento) 12. El grupo completo consensúa lo que quedó, sobre el nuevo afiche y <u>redacta</u> la Misión, que debe incluir todo lo expresado en un objetivo muy genérico del que, en un próximo taller, se desprenderán los campos de actuación. Misión Debe responder a: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Con quién?, y ¿Con qué? alcanzaremos la Visión desde esta perspectiva considerando: a. la Visión por la cual se ha creado. b. el marco de los valores instituidos, c. lo que se entendió por Perspectiva Social.</p>	<p>Sólo debe reflejar la incumbencia de las otras perspectivas limitando el margen de la Misión a lo posible de alcanzar y estrictamente de social. 4 afiches en blanco.</p>

5 minutos	Break (Coordinador retira afiches del frente y prepara material de Tercer Trabajo)
-----------	--

TERCER TRABAJO

TIEMPO TOTAL ASIGNADO: 60

PERSPECTIVA: **SOCIAL.**

MINUTOS.

HORA DE INICIO: ___ : ___

Tiempo	Tipo de trabajo	Consigna de trabajo	Observaciones
--------	-----------------	---------------------	---------------

		Al ingreso el coordinador entrega: - Encuesta de Evaluación del Taller.	
20 minutos	Dinámica Subgrupal (Los presentes se agrupan en grupos de cinco personas o más)	<p>Juego de los Roles.</p> <p>6. Entregar dos ovillos de piola a cada subgrupo.</p> <p>7. Una persona dice un rol que desempeña en Chos Malal (Sin importar el ámbito de expresión) y, sujetando la piola, le pasa el ovillo a otra persona. Así sucesivamente hasta que se le acabe la piola o los roles.</p> <p>8. Analizar con los subgrupos la red formada:</p> <p>a. Elementos que la componen.</p> <p>b. Vinculaciones y su carácter.</p> <p>c. Consecuencias de: . Una ausencia o descuido. . Continencia. . Tensión y distensión. . Sobre o sub valoración. . Nexos con otras redes.</p> <p>9. Comparar con otras redes (Más o menos tramadas – ventajas y desventajas).</p> <p>10. Cargar la red. Aplicar un peso en el centro:</p> <p>a. Observar como se distribuye la carga a los distintos puntos de vinculación.</p> <p>b. Aflojar, sin soltar, dos puntos vinculantes.</p> <p>c. Pensar en lo que sucedería ante una sobrecarga.</p> <p>d. Valorar la posibilidad y beneficios de vincular dos redes para soportar una eventual sobrecarga.</p> <p>11. Coordinador cierra el ejercicio reflexionando acerca de: “El individuo en sociedad demanda ciertas prestaciones para cubrir sus necesidades. A cambio entrega su trabajo (Esfuerzo y potencia) a los factores que producen los satisfactores (Empresas). Estas, reciben también del Estado, no solo regulaciones sino transferencias económicas, porque también demanda el Estado satisfactores para responder a las demandas colectivas. En</p>	<p>2 ovillos chicos por grupos. Total 10 ovillos por comisión.</p>

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO LOCAL PARA CHOS MALAL

		<p>síntesis, el colectivo social es una trilogía de tres actores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La sociedad (a veces individuo, a veces institución (desde el matrimonio hasta...)); ▪ El Estado; y ▪ Las empresas. <p>Véanlo en su RED: Lo que uno de ellos no cubra, los otros dos han de cargar con el esfuerzo. Tan cierto como ineludible”.</p>	
15 minutos	<p>Dinámica Subgrupal</p> <p>(Los presentes se agrupan en cuatro subgrupos)</p>	<p>Roles para Chos Malal</p> <p>En acuerdo a lo que se DEBE hacer y lo que se DEBE dejar de hacer en Chos Malal, debe el grupo establecer una primera impresión de lo que ellos (individuos / ONGs / Asociación intermedia) interpretan será su rol y compromiso y lo que debe el estado y las empresas realizar a partir de las demandas que emergen del plan estratégico.</p> <p>12. Subgrupos analizan los roles que sus miembros manifiestan en Chos Malal ya sea que los cumplan como individuos, institución social, Estado o Empresa.</p> <p>13. Subgrupos identifican que Instituciones Sociales emergen del análisis. Pueden incluso nominarlas con "Nombre, Apellido y categoría" según las denominan habitualmente.</p> <p>14. Si identifican algunas que no existen y debieran existir también las identifican.</p> <p>15. Coordinador, en tanto distribuye las tarjetas.</p> <p>16. Cada subgrupo carga sus tarjetas con una Institución Social por tarjeta.</p> <p>17. Coordinador pega el afiche (c) y explica el significado de cada rol, sugiere y distribuye a cada subgrupo:</p> <p>a. La fotocopia con la explicación de los roles.</p> <p>b. un juego de tarjetas rotuladoras.</p> <p>c. 6 bandas elásticas para agrupar juegos de tarjetas.</p> <p>18. Los subgrupos ordenan las Instituciones Sociales que identificaron según el rol que creen</p>	<p>15 tarjetas verdes por grupo –</p> <p>Total: 75 tarjetas.</p> <p>1 afiche largo con consigna (b) con los roles genéricos.</p> <p>Bandas elásticas</p> <p>Repartir una fotocopia por grupo con las consignas que cada rol sugiere.</p> <p>No extender el debate</p> <p>6 tarjetas por subgrupo, de distinto color a las 15 ya provistas servirán de rótulos para cada los paquetes conjunto de Instituciones Sociales</p>
20 minutos			

		<p>debieran ocupar (Puede ser que una institución aparezca en más de un rol en cuyo caso duplicarán la tarjeta).</p> <p>19. Se eligen seis voluntarios al azar y del grupo completo.</p> <p>20. Cada uno recoge un rótulo con las respectivas tarjetas agrupadas de los distintos subgrupos (entiéndase: El Sr. xx recogerá 5 paquetes de abrepuertas), y los pega en el afiche dentro de la columna correspondiente.</p> <p>21. El grupo completo filtra las duplicaciones en cada columna y debaten brevemente la pertinencia de lo incluido en ellas.</p> <p>22. El coordinador estimula una breve reflexión:</p> <ul style="list-style-type: none"> - "¿Dónde yo trabajo, estamos cumpliendo los roles que las necesidades de Chos Malal hoy nos demanda...?" - "Viendo el mapa que generamos, - ¿Dónde hoy me siento participe y dónde no?; - ¿Dónde me gustaría participar o con quienes?; - ¿Cómo me sumo a ellos? 	<p>agrupadas (Los abrepuertas – Los guardabosques – Los idealistas – Los contenedores – Los promotores – los difusores).</p>
5 minutos	Interacción verbal	<p>23. Explicar futuros pasos a dar y cerrar taller agradeciendo por el tiempo y dedicación.</p> <p>a. Entrega del documento Visión y estrategias: Febrero</p> <p>b. Taller de Campos de actuación. Marzo o Abril. Mencionar lo que dice el DB N° 2, pág. 3</p> <p>24. Solicita le sean devueltas las encuestas que entregó al ingresar del Break.</p>	

Modelos de Afiche de acuerdo a cada Perspectiva.

Si bien las distintas comisiones de trabajo utilizaron la misma metodología de base se diferenciaban en los resultados a lograr en cada una de acuerdo a los contenidos de cada perspectiva.

MODELOS DE AFICHES

Afiche (a)

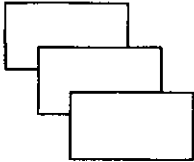
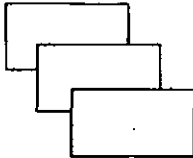
PERSPECTIVA SOCIAL DE...	
Desarrollo Humano	Desarrollo de Redes

Afiche (b)

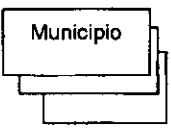

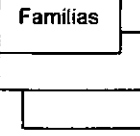


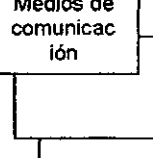
DESDE LA PERSPECTIVA SOCIAL...

Para poder lograr... la Calidad de vida con sustentabilidad económica / financiera y política.

Tendríamos que lograr...:

Desarrollos humanos...	Desarrollos de Redes...
	

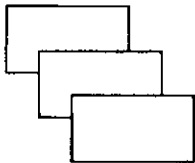
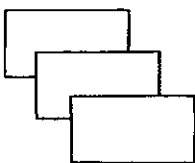
Afiche (c)

ROLES CHOSMALENSES...					
"Los abrepuertas"	"Los guardabosques"	"Los idealistas"	"Los contenedores"	"Los promotores"	"Los difusores"
Actores sociales (físicos o jurídicos) capaces de conectar, (utilizando su poder, chapa y contactos), con fuentes financieras, proveedoras, etc	Revisores institucionales, con aval social, encargados de: a. velar por la correcta consecución de los planes surgidos del consenso social. b. Verificar pertinencia de programas y proyectos con las respectivas misiones y la Visión Chosmalense. c. La seguridad del colectivo chosmalense en todos sus aspectos.	Visionarios y progresistas en permanente búsqueda y propuesta de nuevos caminos y alternativas que lleven a Chos Malal al logro de su Visión . Bombean proyectos innovadores y alientan nuevos desarrollos.	Instituciones sociales encargadas de "contener" y/o reencauzar a: a. Desfavorecidos por el nuevo orden. b. Incorporados tardíos. c. Nunca incorporados.	Instituciones sociales pensadas a sí mismas como promotores del desarrollo y crecimiento en todos sus aspectos. Fomentan habilidades: Técnicas, conceptuales, humanas y de diseño y con ello: a. La creatividad. b. La inventiva. c. El compromiso. d. El esfuerzo. e. El estudio. Generan el espacio cognitivo que habrán de requerir los otros ejes de desarrollo	Facilitan la conexión de los roles a través de la red social:
Ej.: 	Ej.: 	Ej.: 	Ej.: 	Ej.: 	Ej.: 

Afiche (a)

PERSPECTIVA ECONÓMICA - FINANCIERA DE...	
Productividad	Más y nuevos Recursos

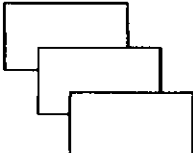
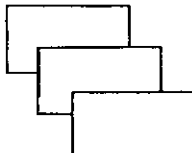
Afiche (b)

DESDE LA PERSPECTIVA ECONÓMICA - FINANCIERA...	
<p>Para poder lograr... ...sustentabilidad económica / financiera que permita el establecimiento de una mejor Calidad de vida chosmalense...</p>	
<p>Tendríamos que haber logrado...:</p>	
...en productividad...	...en más y nuevos recursos...
	

Afiche (a)

PERSPECTIVA POLÍTICA DE...	
Gobernabilidad	Gestión

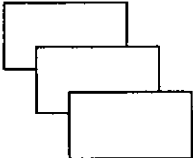
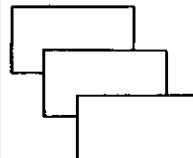
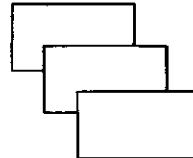
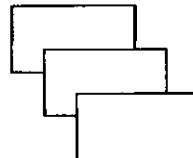
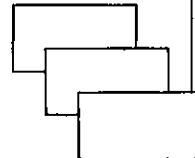
Afiche (b)

DESDE LA PERSPECTIVA POLÍTICA	
<p>Para poder lograr... ...políticas sustentables con gobernabilidad y apropiada gestión...</p>	
<p>Tendríamos que haber logrado....:</p>	
<p>... en gobernabilidad...</p>	<p>... en gestión...</p>
	

Afiche (a)

PERSPECTIVA GESTIÓN DE...				
Operaciones	Grupos	Procesos cognitivos	Territorio	Para desarrollo de la economía local

Afiche (b)

DESDE LA PERSPECTIVA GESTIÓN...				
Para poder lograr... la Calidad de vida con sustentabilidad económica / financiera y política.				
Tendríamos que gestionar...				
... qué operaciones...?	... qué grupos...?	... qué procesos cognitivos...?	... qué aspectos del Territorio...?	... qué procesos estimulan la economía local...?
				

Afiche (a)

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO DE...		
Capital Humano	Capital de Información	Capital de Organización

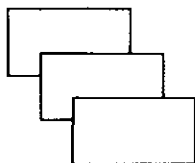
Afiche (b)

DESDE LA PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO...

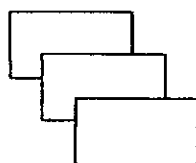
Para poder lograr... la Calidad de vida con sustentabilidad económica / financiera y política y procesos de gestión adecuados.

Tendríamos que proveer...

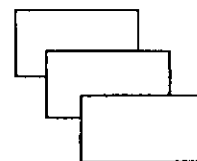
... Capital Humano que...



Capital de Información
que...



Capital de Organización
que...



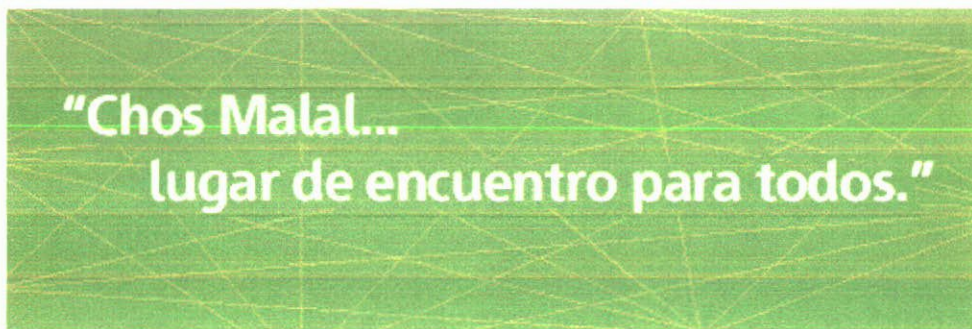
Resultados del Segundo Taller

Los resultados de este taller son los expresados en el tercer documento, cuya función es la de socializar y difundir lo actuado hasta el momento y servir de base para los primeros talleres de la segunda etapa.

3



Documento base



MUNICIPALIDAD
DE CHOS MALAL



PROVINCIA DEL NEUQUÉN



FUNDACIÓN
PLANIFIC



CONSEJO FEDERAL
DE INVERSIONES



Plan Estratégico
CHOS MALAL

3 Documento base:

- Lo actuado en el 2005
 - Valores
 - Visión
 - Líneas estratégicas
- Introducción a campos de actuaciones



¿Qué es el plan estratégico participativo de Chos Malal?

Entendemos como Plan al conjunto de pasos preestablecidos, necesarios para alcanzar el objetivo que nos hemos fijado como comunidad.

Sabemos que son varios los caminos que nos pueden conducir a ese objetivo, pero elegir aquel que nos acerque mejor al mismo, significa haber analizado las demás alternativas, teniendo en cuenta que los habitantes de Chos Malal son los principales actores en este proceso.

¿Quién lo lleva adelante?

La comunidad de Chos Malal en su conjunto

El Consejo Asesor de Planificación, creado por Ordenanza 1974.04, cuenta con un equipo técnico que es el encargado de llevar adelante la metodología propuesta, a través de distintas herramientas: sintetiza, estructura y plasma en documentos las opiniones, objetivos y anhelos que surgen de los habitantes de Chos Malal.

La comunidad define sus anhelos y los transforma en objetivos, programas y proyectos e identifica los roles y actuaciones de cada uno de sus miembros para que se cumplan esos objetivos.



En el mes de noviembre de 2005 consensuamos una definición de Valores para los chosmalenses, diciendo:

"Son principios que rigen la conducta individual y social en un contexto socio-cultural, político-histórico-geográfico-económico y moral. Los valores se adquieren en familia y se proyectan en la sociedad, para favorecer su desarrollo integral, construyendo su identidad"

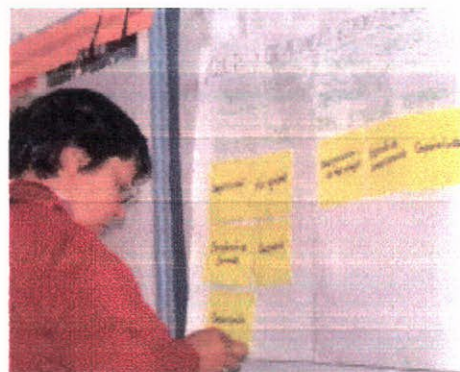
También definimos el anhelo máximo que se pretende lograr de este plan: la **VISION**:

"Chos Malal... lugar de encuentro para todos"

"Chos Malal... lugar de encuentro para todos"



2



Esta **Visión** servirá de guía para todas las actuaciones de los Chosmalenses respecto de su futuro. Cada habitante para poder lograrlo debe pensar que, si lo hace diariamente contribuye al logro del encuentro; de lo contrario, sería conveniente adecuar las actuaciones en esa dirección.

Lo más importante es la **unidad** para el logro de los objetivos de un plan, donde la confianza en lo que está haciendo el otro, va en la misma dirección y con el mismo sentido de pertenencia en el cual estoy transitando.

Teniendo en cuenta la **visión** y considerando a los **valores** como las columnas que sostienen nuestro accionar, acordamos que los valores que deben estar presentes en nuestras acciones son:

<i>Respeto</i>	<i>Perseverancia</i>
<i>Compromiso</i>	<i>Honestidad</i>
<i>Justicia</i>	<i>Responsabilidad</i>
<i>Cordialidad</i>	<i>Tolerancia</i>
<i>Coherencia</i>	<i>Participación</i>
<i>Empatía</i>	<i>Profesionalidad</i>
<i>Esfuerzo</i>	<i>Solidaridad</i>



Además identificamos **valores** propios de cada una de las **cinco perspectivas** que deben ser el eje de las acciones que desarrollemos desde lo Social, lo Político, lo Económico-Financiero, la Gestión, y desde el Aprendizaje y el Desarrollo.

Actuaciones concretas identificadas para poner en marcha el plan con el compromiso de la comunidad.

El día 24 de noviembre en los Talleres definimos ideas-proyectos simples, pero necesarios para que nos sintamos orgullosos de nuestros propios logros.

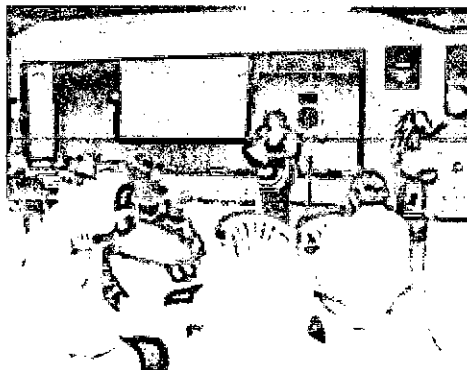
En los distintos equipos de trabajo seleccionamos las siguientes actuaciones:

Título Chos Malal limpio y prolijo.
Objetivo *Mejorar la calidad ambiental de la ciudad.*

Título Arbolado, responsabilidad de todos.
Objetivo *Crear conciencia de la importancia del cuidado de los árboles, generando una acción participativa de los vecinos.*

Título Carreras Universitarias.
Objetivo *Formar Recursos Humanos en la zona.*

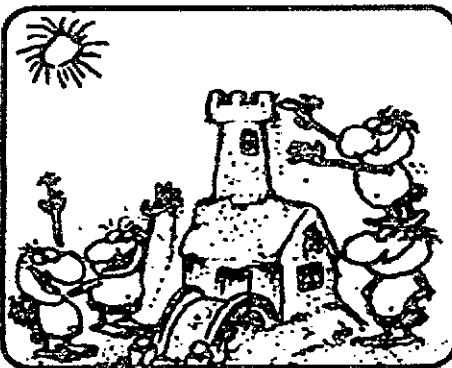
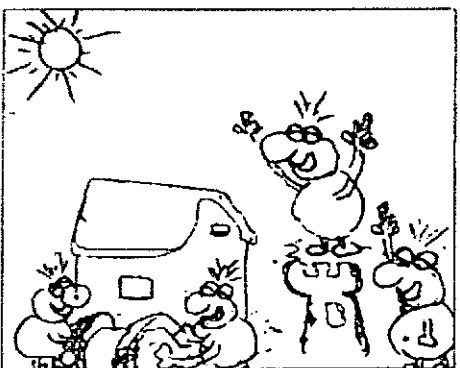
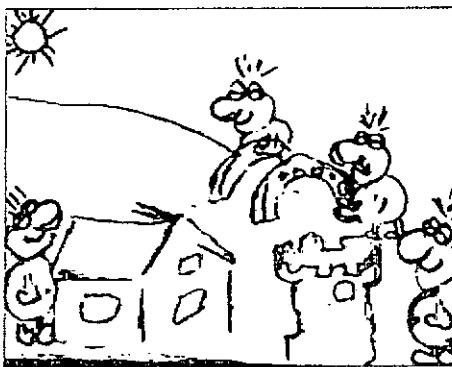
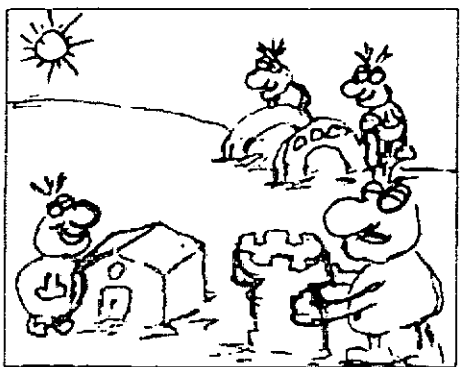
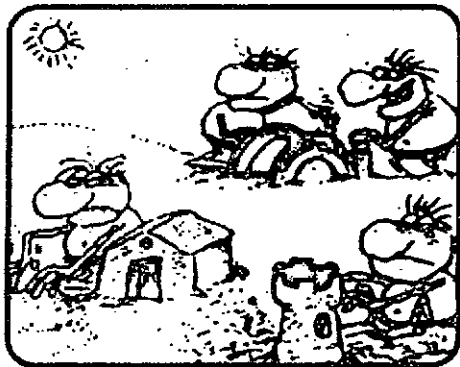
Título Caminata Solidaria.
Objetivo *Junta las familias.
 Recolectar productos para las fiestas de fin de Año.*



Una historieta contada por un joven de Chos Malal ...

La consigna del trabajo fue crear una secuencia entre los cuadros 1 y 6, en la que se destaquen actitudes propias de los habitantes de Chos Malal.

Un joven de 16 años de la localidad, imaginó así los cuadros intermedios...

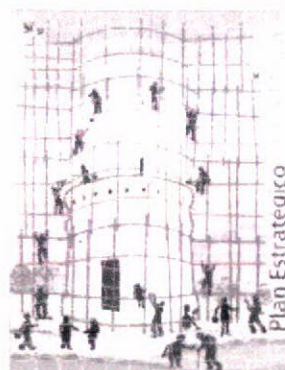


AVANCES

Uno de los objetivos más ambiciosos del Plan era definir la VISION... y lo logramos. Considerando el compromiso con el que los chosmalenses estamos actuando para forjar un futuro mejor para nosotros y para nuestras familias, hemos asumido el desafío de poner de manifiesto todas nuestras potencialidades y las de la comunidad...

Así logramos:

- Romper la indiferencia con nuestro destino. Imaginar y recrear nuestro futuro.
- Pasar del estancamiento del: "No es mi problema... alguien se ocupará" a establecer las bases de **Nuestros Intereses Compartidos**.
- Hacer algo por nosotros mismos... sin esperar las soluciones que nos proponen los demás.
- Generar un espacio donde compartir y consensuar intereses en el que todos estemos representados.



Una vez identificada la Vision y los Valores que rigen el accionar, empezamos a definir desde las distintas perspectivas o miradas, cómo íbamos a hacer para lograrla.

En el taller de **LINEAS ESTRATÉGICAS** trabajamos desde 5 perspectivas.

- Perspectiva Social
- Perspectiva Económica-Financiera
- Perspectiva Política
- Perspectiva de Gestión
- Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo

Desde cada perspectiva establecimos:

- ¿Qué es y qué incluye cada una de ellas en Chos Malal?
- La línea estratégica definida por la misión de cada perspectiva.
- Los roles que deben cumplir los habitantes de Chos Malal y sus instituciones.

Como siempre decimos, este plan es de la comunidad... por lo tanto sus actores son sus miembros... y esto no es una imposición sino la consecuencia natural que la fuerza y el poder del cambio reside en la propia comunidad.

A efectos de simplificar los roles se identificaron seis tipos... leamos detenidamente estas tipologías e identifiquemos qué papel tenemos que cumplir nosotros y los demás de acuerdo a cada perspectiva.

5



Descripción general de los ROLES

ABREPUERTAS

Actores sociales (físicos o jurídicos) capaces de conectar, (utilizando su poder, chapa y contactos), a los distintos actores y convencerlos a realizar su aporte para lograr los objetivos.

GUARDABOSQUES

Revisores institucionales, con aval social, encargados de:

- Velar por la correcta consecución de los planes surgidos del consenso social.
- Verificar pertinencia de programas y proyectos con las respectivas misiones y la Visión Chosmalense.
- La seguridad del colectivo chosmalense en todos sus aspectos.

IDEALISTAS

Visionarios y progresistas en permanente búsqueda y propuesta de nuevos caminos y alternativas que lleven a Chos Malal al logro de su Visión. Bombean proyectos innovadores y alientan nuevos desarrollos.

CONTENEDORES

Instituciones sociales encargadas de "contener" y/o reencauzar a:

- Desfavorecidos por el nuevo orden.
- Incorporados tardíos.
- Nunca incorporados.

PROMOTORES

Instituciones sociales pensadas a sí mismas como promotores del desarrollo. Fomentan habilidades: Técnicas, conceptuales, humanas y de diseño y con ello:

- La creatividad.
- La inventiva.
- El compromiso.
- El esfuerzo.
- El estudio.

Generan el espacio cognitivo que habrán de requerir los otros ejes de desarrollo.

DIFUSORES

Facilitan la conexión de los roles a través de la red social y comunican los resultados logrados, motivando a la acción a los miembros de la comunidad.

Debemos seguir profundizando el análisis de los roles para trabajar con claridad en las futuras actuaciones del Plan. Cada institución y cada chosmalense debe identificar cuáles son las actuaciones que le competen.

Lo expresado más abajo en el taller de estrategia es una primera aproximación a los papeles que debe ocupar cada miembro de la comunidad... hicimos una consideración general, pero... es necesario identificar con certeza cuál de estos roles ejercemos diariamente a título personal, cuál de los roles ejerce cada Institución pública o privada que actúa en la comunidad de Chos Malal, y qué roles cumplen los distintos Organismos de Gobierno.

Cuando hacemos este análisis debemos tener en cuenta quien ejerce el rol y respecto de quien, pues seguramente veremos diferencias de roles en el mismo organismo, pero actuando con diversos actores de la comunidad.

Pero... no cabe duda que debemos reflexionar acerca de los roles que pretendemos que cumplan las personas, las Instituciones, las Empresas y el Estado a futuro, para lograr el cumplimiento de:

"Nuestros Intereses Compartidos"

PERSPECTIVA SOCIAL

Lo social aporta a lograr una calidad de vida sustentable a partir del: **Desarrollo Humano** que permite planificar el futuro, fortalecer la conciencia ciudadana, promover políticas públicas coordinadas para una vida saludable, fortalecer la familia, respetar y haciendo respetar las normativas vigentes y desde el **Desarrollo de Redes**: promueve la participación y el compromiso, fomenta, fortalece y sostiene los espacios de participación comunitaria, valoriza las instituciones y el desarrollo de ellas y promueve una asistencia social que tienda a reducir inequidades...

Los Valores identificados en la perspectiva Social son:

Identidad Igualdad	Integración Libertad	Amor Familia	Convivencia Dignidad	Equidad Confianza
-----------------------	-------------------------	-----------------	-------------------------	----------------------

En Chos Malal determinamos que lo social incluye:

Desde el Desarrollo Humano

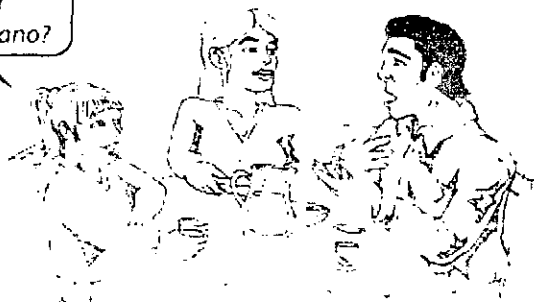
- La Educación para todos con calidad que favorezca la creatividad, la investigación, y la capacitación.
- La Recreación.
- El entorno Familiar.
Vivienda digna.
- Salud Psicofísica.
- Desarrollo Espiritual
- Trabajo digno con movilidad y ascenso por capacidades.
- Seguridad social.
Políticas públicas que permitan desde la horizontalidad y la gobernabilidad favorecer el desarrollo humano de manera integral.
- Marco Legal que contemple y proteja al medio ambiente como núcleo de Desarrollo Humano.

Desde el Desarrollo de Redes

- Seguridad social desde la Articulación entre el Estado y el Sector Privado para evitar superposición y poder realizar mejor las acciones.
Integración comunitaria.
- Redes, que contengan, que sean próximas a nosotros, que nos entiendan, que hagan a nuestra identidad.
- Reivindicación del Vecindario.
Trabajo en Equipo.
- Cooperativismo.
- Educación.
- Dar mayor importancia a los Consejos Asesores pluralistas.

Papá...¿qué es el Desarrollo Humano?

...¿y el Desarrollo de Redes?



PERSPECTIVA ECONÓMICO - FINANCIERA

Una sociedad consciente, independiente, con base sólida en la administración de los recursos, con conocimiento y aprovechamiento de nuestros recursos naturales y humanos.

Entendiendo:

Lo **económico** como la determinación de qué, cómo y para quién producir productos y servicios con los recursos disponibles, así como los procesos que garanticen la obtención de más y nuevos recursos.

Lo **financiero** como fuente de ingresos que permite la realización de inversiones y la retribución de la fuente original de ingresos que permitieron el desarrollo de una inversión.

Los Valores identificados en la perspectiva Económico - Financiero son:

Trabajo	Equidad	Productividad	Amor	Sustentabilidad
Transparencia	Cooperativismo	Ética	Profesionalidad	Responsabilidad Social

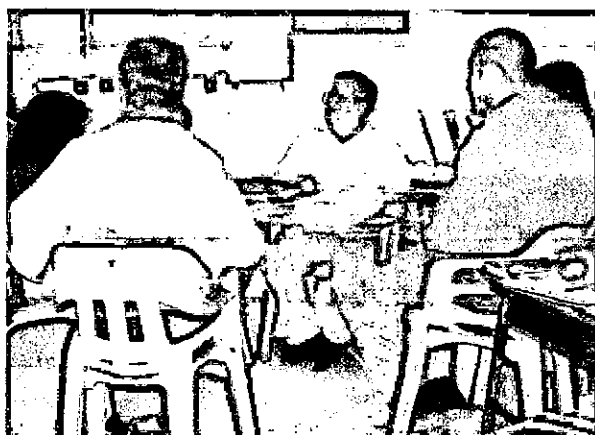
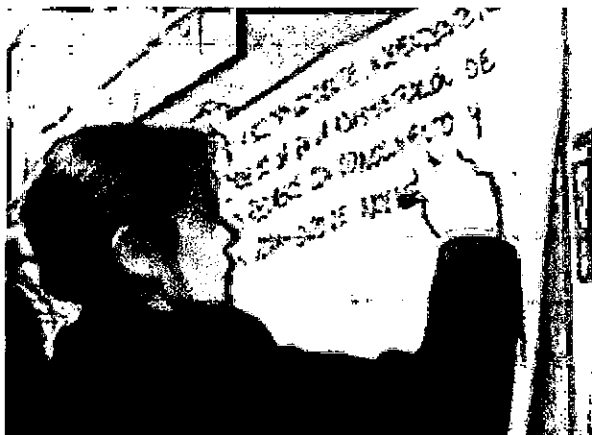
Para lograr la sustentabilidad Económico-Financiera que permita el establecimiento de una mejor calidad de vida se deberá trabajar en la:

- **Productividad:** Capacitar y formar. Identificar recursos. Invertir en infraestructura de servicios. Planificar y administrar los recursos. Instaurar controles de gestión. Generar Competitividad y valor agregado. Satisfacer las demandas. Conocimiento. Vinculación. Buscar la conectividad. Analizar los costos de oportunidad. Distribuir transversalmente las comunicaciones y servicios. Generar alianzas estratégicas y la Cooperación de productores.

- **Y en lo que hace a más y nuevos recursos:** generar demandas. Incorporar nuevas tecnologías. Buscar fuentes de financiamiento. Mejorar la rentabilidad. Independencia. Coordinar acciones y recursos. Desarrollar nuevos productos. Vincularse con los centros de producción y consumo.

Misión

"Conformar...Una sociedad capaz de administrar sus recursos mejorando la productividad y la generación de nuevos y más recursos que posibiliten la gestión de sus iniciativas públicas y privadas, buscando la equidad y bienestar de sus miembros, en el presente y a futuro, y lograr así una mejor calidad de vida para todos, posibilitando la sustentabilidad social y política, la gestión adecuada de los procesos, el aprendizaje y desarrollo necesarios".



Roles

En el Taller del día 7 de diciembre y teniendo en cuenta el cuadro identificatorio de Roles de la página 6 le asignamos roles importantes desde la Perspectiva Económica/Financiera a los siguientes Actores Sociales:

Abrepuertas Camara de Comercio Centro Pymes Municipio COPAF CFI Banco Provincia Banco Macen Validad Provincia Validad Nacional	Guardabosques Municipio Consejo Deliberante Ministerio de la Produccion Gendarmeria AFIP	Idealistas Empresarios Emprendedores Consejos Asesores	Contenedores Municipio Iglesias Hospital Clubes	Promotores Empresas MIA EPAS CPEA Telefonica Asoc. Apicultores Cam. Fruticultores SPZ Municipalidad Fincas Produccion Camara de Comercio	Difusores Medios de comunicacion Educacion Iglesias Municipio Bancos
--	---	--	--	---	--

Para usted ¿son estos los roles que deben cumplir los actores de la comunidad de Chos Malal en esta perspectiva?... ¿Agregaría otros? ¿Qué rol /es les asignaría?...

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

En el taller analizamos que Productividad es...



PERSPECTIVA POLÍTICA

Lo Político es buscar el bien común a través de la gobernabilidad que se logra con legitimidad en los consensos y en la construcción de los mismos que permite una gestión planificada con conocimiento y capacidad de trabajo.

Los Valores identificados en la perspectiva Política son:

Sinceridad	Humildad	Libertad	Trabajo	Vocación de servicio
Democracia	Lealtad	Ética	Transparencia	Equidad

Desde lo Político, la **Gobernabilidad** se sustenta en la credibilidad por el respeto a los valores elegidos, construyendo consensos, con capacidad de convocatoria para construir los consensos, mediante la legitimación, con legalidad, siendo facilitadores para la resolución de problemas.

Desde lo Político, la **Gestión** se sustenta en la planificación, la capacidad de trabajo, el conocimiento, empuje, audacia, siendo proactivo, práctico y flexible, con proyectos y con valores.

Misión

Lograr la visión a partir de políticas sustentables, con Gobernabilidad que permita: motivar, liderar, consensuar, participar con inclusión y gestionar planificando, invitando, convocando, participando, educando y transparentando... buscando la sustentabilidad social y económica financiera, permitiendo la adecuada gestión de los procesos que garanticen el logro de los objetivos y promoviendo el aprendizaje y el desarrollo.

Roles

En el Taller del día 7 de diciembre y teniendo en cuenta el cuadro identificatorio de Roles de la página 6 le asignamos roles importantes desde la Perspectiva Política a los siguientes Actores Sociales:

Abrepuertas	Guardabosques	Idealistas	Contenedores	Promotores	Difusores
Municipio	Partidos Políticos	Amigos	Vecino/ciudadano	Acción Social	Dirigente
Acción social	Iglesias	Gremios	Amuyen	Iglesias	Concejales
EPEN	Vecino/ciudadano	Cámara de Comercio	Acción Social	BPN	Vecinos
BPN	Policía	Familia	C.P.E.	Clubes	Consejo de la Mujer
COPADE	Provincia	Vecinos	Poder Judicial	Legislatura	Hospital
Legislatura	Amigos	Ciudadanos	ONG	Amuyen	Escuelas
ISSN	Familia	Legisladores	Club Social	Comercios	iglesias
Activista político	COPADE	Militante Político	Escuela	Cámara de Comercio	Legislatura
Empresarios	Municipalidad	Profesores	Municipio	Colegio de Abogados	Medios de
Concejales	Guardafaua	A.F.R.	Amigos	AFR	Comunicación
Hospital	Justicia	Políticos	Familia	Vialidad	Familia
	Concejales	C.A.P.	Iglesias	ISSN	Amuyen
	Medios de	Asociaciones vecinales	Provincia	Centro de Estudiantes	Amigos
	Comunicación	Consejo Consultivo de Desarrollo Social		Comisión Barrial	Policía
		C.P.E.		Municipio	Vialidad
				Concejo Deliberante	
				Escuelas	

Para usted ¿son estos los roles que deben cumplir los actores de la comunidad de Chos Malal en esta perspectiva?... ¿Agregaría otros? ¿Qué rol /es les asignaría?...

.....

.....

PERSPECTIVA DE GESTIÓN

Es el conjunto de procedimientos, acciones y mecanismos articuladas y participativos, destinados a lograr los objetivos propuestos en la VISIÓN chosmalense.

Los Valores identificados en la perspectiva de Gestión son:

Dignidad	Conocimiento	Credibilidad	Creatividad	Transparencia
Capacidad	Idoneidad	Compromiso	Liderazgo	Cultura del Trabajo

Incluimos los siguientes aspectos en:

Gestión de operaciones:

- Servicios Terrestres.
- Abastecimiento y Distribución.
- Tecnológicas.
- Coordinación jurídica e institucional.
- Operaciones de agregado de valor local.
- Comunicaciones.
- Articulación Inter-orgánica.
- Gestión del Riesgo.

Gestión de grupos de interés:

- ONGs.
- Entidades intermedias: Asociaciones y Cooperativas.
- Comisiones barriales.
- Grupos de contención.
- Integración regional e Interprovincial.
- Redes de ayuda.

Gestión del conocimiento:

- Capacitación Continua.
- Creatividad.
- Conciencia ciudadana.
- Mecanismos para acceder a la formación y capacitación.
- Mecanismos que revelen nuevas necesidades e inquietudes.
- Equipo educativo de articulación regional.

Gestión del territorio:

- Usos del suelo.
- Ordenamiento del Territorio.
- Infraestructura.
- Legislación.
- Planificar el crecimiento.
- Urbanización.
- Redes.
- Gestión del Medio Ambiente.

Gestión de la economía local:

- Desarrollo de productos.
- Identificadores de nuevos mercados.
- Planificación.
- Producción.
- Comercialización.
- Consolidar servicios e infraestructura.

... ¿Cómo es eso de la Gestión del Territorio?



Misión

Es propósito de la Gestión, fortalecer el funcionamiento de las Instituciones chosmalenses que garantizando la optimización de los recursos disponibles y asegurando mecanismos de esfuerzos mancomunados en su implementación, desarrollando los acervo culturales, desalentando las prácticas asistencialistas que atentan contra la dignidad de las personas y la cultura del trabajo, hará de la Planificación un proceso de gestión participativa, sistémico, progresivo y de concientización promoviendo y propiciando el desarrollo de la actividad privada para el crecimiento de la economía local y generación de empleo genuino... en búsqueda de la Visión que permita en lo social una mejor calidad de vida, logrando la sustentabilidad económico-financiera y política y promoviendo los aprendizajes y desarrollos necesarios.

Roles

En el Taller del día 7 de diciembre y teniendo en cuenta el cuadro identificatorio de Roles de la página 6 le asignamos roles importantes desde la Perspectiva Gestión a los siguientes Actores Sociales:

Abrepuestas	Guardabosques	Idealistas	Contendores	Promotores	Difusores
Municipalidad	Justicia	Consejo Asesor	Iglesias	Salud	Comunidad
Vialidad	Gendarmeria	Comunidad	Salud	Familia	Radios/TV
Empresas	Salud	Cultura	Familia	Escuela	Empresas
Cámara de	Comunidad	Cámara de Comercio	Escuelas	Clubes	Familia
Comercio	Concejo Deliberante	Comisión barrial	Hogar de ancianos	Artesanos	Comunidad
Bancos	Policia	Club	Acción Social	Bancos	
Juzgado	Colegios Profesionales			Consejo Asesor	
Consejo Asesor				Municipio	
EPEN				Empresas	

Para usted ¿son estos los roles que deben cumplir los actores de la comunidad de Chos Malal en esta perspectiva?... ¿Agregaría otros? ¿Qué rol /es les asignaría?...

.....

.....

.....

.....

.....

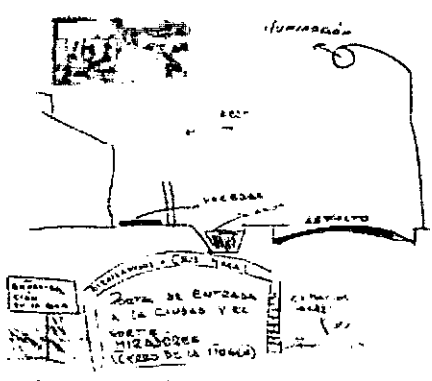
.....

.....

.....

.....

.....



PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO

Es el ámbito en el cual las personas que habitan Chos Malal, construyen y comparten saberes en un plano de igualdad, libertad y humildad... desde aquí se incluye: el fortalecimiento y la integración del conocimiento formal y no formal vinculados con el desarrollo integral de las personas y sustentado en una estructura organizativa que garantice el acceso, la producción y distribución equitativa de la información y el conocimiento, proyectándolos a la comunidad.

Los Valores identificados en la perspectiva Aprendizaje y Desarrollo son:

Paz	Constancia	Humildad	Trabajo	Capacitación
Conocimiento	Educación	Libertad	Amor	Historia

Aprendizaje: es la capacidad de compartir y construir conocimiento en igualdad, libertad y humildad.

Desarrollo: Es una visión integral vinculada a todos los aspectos del Recurso Humano.

Misión

Para lograr la Visión y una calidad de vida con sustentabilidad social, económica financiera y política, y asegurar los procesos de gestión adecuados tenemos que lograr proveer :

- **Capital humano** que sea perseverante, que pase a la acción, que escuche, que se mire y asuma un compromiso responsable e informe, libre de prejuicios, miedos y falsas ideologías, optimista, humilde, crítico e integrador.
- **Capital de información** apto para la toma de decisiones, que difunda en forma positiva y optimista, que registre los saberes y sea constructivo.
- **Capital de organización** que nos permita retroalimentarnos, participar, proyectar y actuar a largo plazo y con control.

Roles

En el Taller del día 7 de diciembre y teniendo en cuenta el cuadro identificador de Roles de la página 6 le asignamos roles importantes desde la Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo a los siguientes Actores Sociales:

Abre puertas	Guardabosques	Idealistas	Contenedores	Promotores	Difusores
Iglesias	Miembros	Gremios	Profesores	Familia	Rádios
Consejo de la Mujer	CAP	Familia	Familia	Escritor	Prensa
Concejo Deliberante	Familia	Artisanos	Asistente social	Docentes	Empleados
Empleados Municipales	Concejo Deliberante	Músicos	Docentes	Deportistas	municipales
Políticos	Entrenador	Docentes	Directores	Entrenador	Docentes
Escuela	Escuela	Entrenador	Psicólogos	Escuela	Escuela
Familia	Gobierno		Iglesias	Familia	Familia
Empresas	Gremios		Escuela	Org. Barrial	Org. Barrial
	Iglesia		Familia	Empresas	Gremios
			Gremios	Gobierno	Iglesia
			Clubes	Clubes	Clubes

Para usted ¿son estos los roles que deben cumplir los actores de la comunidad de Chos Malal en esta perspectiva?... ¿Agregaría otros? ¿Qué rol /es les asignaría?...

.....

.....

En el mes de diciembre de 2005 también logramos realizar un encuentro con un sector específico en el **ENCUENTRO CAMPESINO**, donde analizamos:

¿Qué necesidades identifica el productor del área rural de Chos Malal y de la Zona Norte del Neuquén, para lograr que Chos Malal sea realmente "UN LUGAR DE ENCUENTRO PARA TODOS"?

Desde lo Social

- Mejorar la infraestructura, la estructura y el equipamiento rural.
- Trabajar para lograr una adecuada Contención Social y la Inclusión de todos en este proceso de Desarrollo.



Desde lo Económico-Financiero

- Conformar Asociaciones que cuenten con la correspondiente Financiación.
- Generar valor agregado a la producción primaria.
- Diversificar la economía.

Desde lo Político:

- Crear y aplicar una legislación efectiva que proteja al criancero y su cultura productiva.
- Trabajar para mejorar el régimen de propiedad y tenencia de la tierra y respetar así la cultura productiva trashumante y la presencia de los ocupantes originarios.

Desde la Gestión de los Procesos:

- Desarrollar un Ordenamiento Territorial que no obstaculice la trashumancia.
- Realizar un manejo racional del recurso "agua" para incrementar el área productiva.
- Desarrollar un aprovechamiento integral del recurso edáfico.
- Mantener las escuelas existentes y crear nuevas escuelas rurales.
- Mejorar las comunicaciones.
- Fortalecer el sistema de salud.

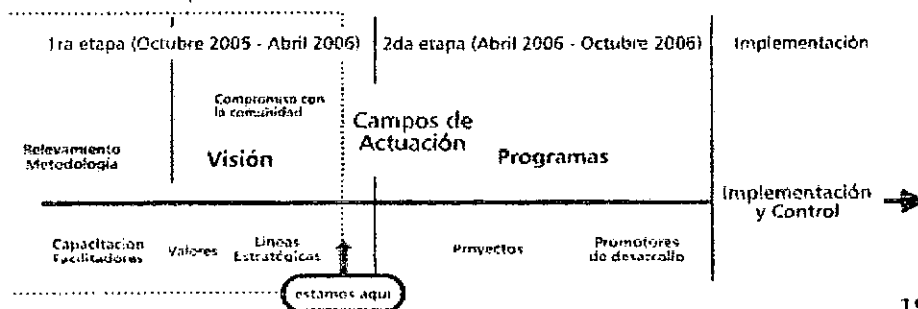
...Es verdad... las escuelas rurales tienen que responder a las necesidades de nuestra cultura...

Desde el Aprendizaje y Desarrollo:

- Realizar capacitaciones del productor rural, rescatando las prácticas regionales.
- Definir las orientaciones de la educación en las escuelas rurales para que respondan a las necesidades de la cultura productiva regional, jerarquizando el trabajo campesino.
- Capacitar para la formulación de proyectos.



Línea de tiempo en el desarrollo del Plan



ALGUNOS NÚMEROS CONCRETOS

- 85 entrevistas a referentes de la comunidad.
- 46 historietas analizadas por niños y jóvenes.
- 25 historias de visión redactadas por jóvenes.
- 10 entrevistas radiales de difusión del Plan.
- 3.000 señaladores distribuidos.
- 450 invitaciones a Talleres.
- 1.300 documentos base.
- 15 facilitadores capacitados.
- 15 personas en el equipo técnico.
- 10 personas del Consejo Asesor de Planificación trabajando "ad honorem" en forma permanente.
- Más de 250 personas de Chos Malal participando activamente en los talleres.

Al finalizar la Segunda Etapa del Plan deseamos que todos los habitantes de Chos Malal, de una u otra manera, estén participando del mismo.

Todo el proceso del **Plan Estratégico Chos Malal** se basa en el reconocimiento real de nuestras necesidades; por lo tanto tenemos que separarnos necesariamente de los prejuicios y limitaciones del pasado, y crear así la **Visión de una realidad positiva y deseable** hacia la cual podemos orientarnos.

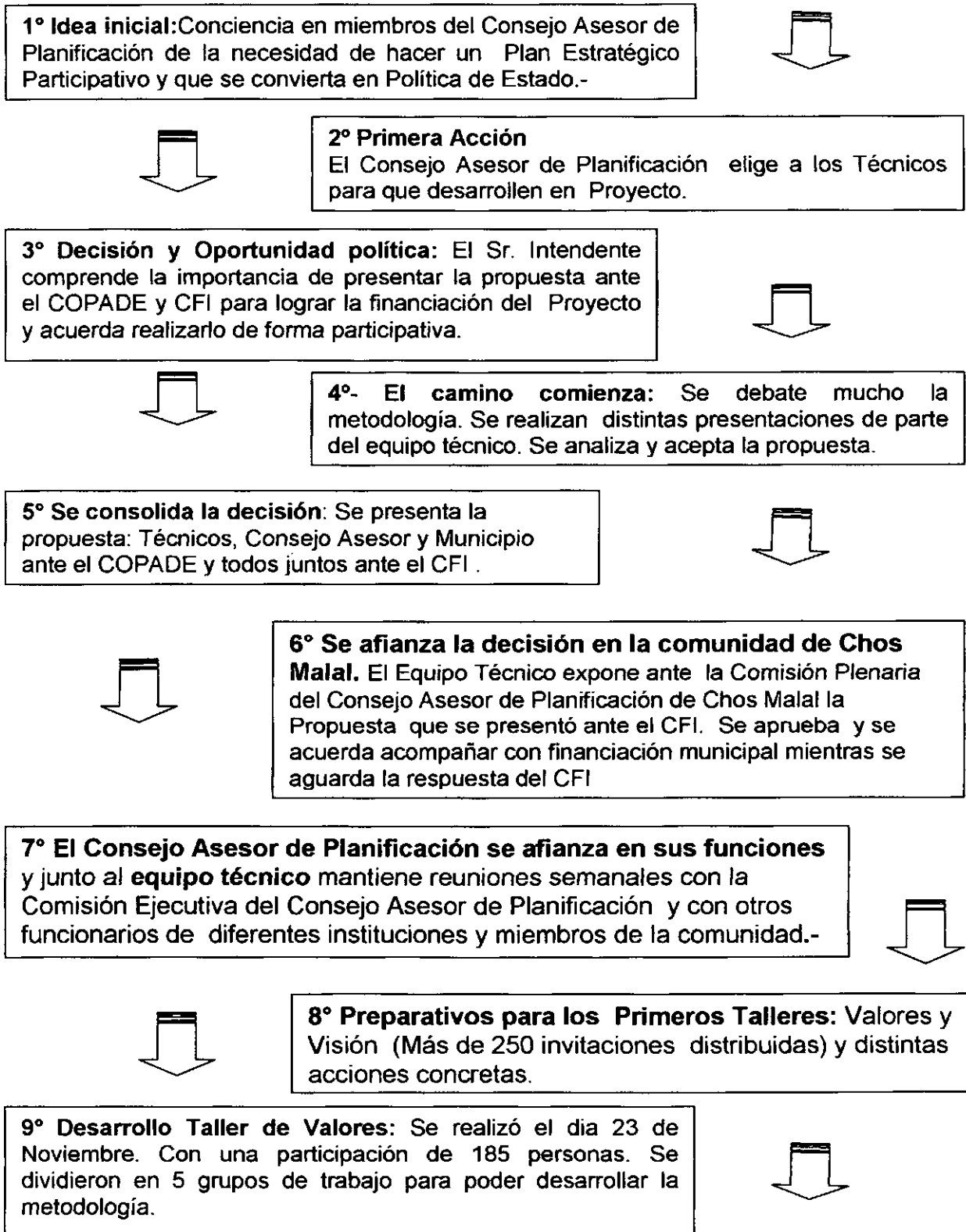
En ella reside nuestra esperanza y las posibilidades del desarrollo personal y de la comunidad en la que confluyen **Nuestros Intereses Compartidos**.

Haber llegado a esta instancia del **Plan Estratégico Chos Malal** es gracias al esfuerzo, compromiso y dedicación de numerosas personas e instituciones locales y provinciales que diariamente trabajaron y trabajan voluntariamente, poniendo su tiempo, sus saberes, su espíritu de colaboración y sus aportes para que juntos logremos un: **"Chos Malal... lugar de encuentro para todos"**.

Los invitamos a seguir sumándose a este gran desafío de construir juntos el destino acordado por los chosmalenses, convocando a más personas para que participen en los Talleres, y sean parte de este proceso, haciendo sus aportes y comentarios, y de esta manera contribuyamos todos a consolidar el **Plan Estratégico de toda la comunidad**.

Consultas y mayores informes en: Antena Universitaria
Calle Lamadrid 136 / Tel: (02948) 422517 / Chos Malal
E-mail: planestrategicochosmalal@yahoo.com.ar
Reunión semanal Comisión Ejecutiva del Plan Estratégico: Martes de 09:00 a 12:00 hs.

**Resumen Esquemático del Desarrollo del Plan Estratégico
de Chos Malal Actualizado a la Segunda Etapa**





10° Desarrollo Taller de Visión:

Se realizó en día 24 de Noviembre de 2005 donde participación de 150 personas. Se trabajó en 5 comisiones y luego en una comisión plenaria de 25 representantes. Se logró consensuar la Visión: "Chos Malal ...Lugar de encuentro para todos"

11° Sistematización y síntesis de lo Actuado: Se sistematiza todo lo desarrollado en los talleres y se prepara el material para confeccionar el segundo documento base.



12° Se prepara los talleres de Estrategias: Se elabora el documento base, se socializa e imprime. Además se realizan las invitaciones al taller a las personas seleccionadas.

13° Promoción de los Talleres y comunicaciones: Se asiste a entrevistas en radios y encuentros con distintos actores a fin de facilitar el desarrollo de los talleres y explicar sus fines y contenidos.



14° Se realiza el Taller de Estrategias: El día 7 de diciembre de 2005 se concretó el encuentro. Con la participación de 120 personas de la comunidad de Chos Malal.

15° Sistematización de los Resultados de los Talleres: se analiza y sistematiza toda la información. Se preparan los borradores del 3er documento base.



16° Se edita e imprime el 3er Documento Base: se imprime el documento y se reparte entre todas las instituciones y personas asistentes a los talleres. Se abren instancias de opinión al respecto.

17° Se socializan los resultados de la Primera Etapa: se presentó a la Plenaria del Consejo Asesor de Planificación el viernes 17 de marzo de 2006 y se inicia la difusión y socialización de la 1ra. Etapa del Plan.



Se prepara la Segunda Etapa del Plan Estratégico de Chos Malal

Segunda Etapa Plan Estratégico Chos Malal

La segunda etapa prevista para iniciar las acciones en el mes de abril o mayo del 2006, es la continuidad de todo lo actuado hasta este momento.

El mayor compromiso y esfuerzo del plan estratégico está en lograr la internalización de la Visión por parte de la comunidad. Esto no es sólo que la sepan y la reconozcan; es que todo habitante de Chos Malal, ya sea en el marco de sus actividades individuales o institucionales, piense si en su accionar cotidiano está contribuyendo a alcanzar la Visión: **"Chos Malal... Lugar de encuentro para todos"**.

Para ello en la segunda etapa se intentarán generar los espacios de reflexión y aprendizaje de la comunidad con respecto a la Visión. Esto será, trabajando los distintos aspectos de la Comunidad en perspectivas (sobre las cuales ya se definieron y determinaron su misión específica), y dentro de cada perspectiva se desarrollarán los campos de actuaciones, programas, y proyectos.

La herramienta de unión de todos los proyectos elaborados será el Mapa Estratégico de la comunidad, con los proyectos priorizados, y se determinarán una serie de indicadores que permitan medir la evolución de las actuaciones de la comunidad respecto al logro de su Visión.

ALGUNOS NÚMEROS CONCRETOS

Hasta el momento previo a los talleres de Estrategias han participado del plan:

85 entrevistas grabadas con una duración cada una de 40 minutos.

46 historietas relatadas por jóvenes entre 13 y 21 años.

25 historias analizadas por jóvenes.

Más de 60 reuniones de concientización.

Entrevistas radiales.

2500 señaladores entregados en la Fiesta del Chivito.

253 invitaciones enviadas para el taller de Visión.

400 documentos bases de Taller de Valores y Visión distribuidos.

150 invitaciones enviadas para el taller de Estrategias.

120 personas participaron del taller de Líneas Estratégicas.

250 documentos bases de Taller Líneas Estratégicas.

500 documentos bases de Socialización del Plan.

15 facilitadores capacitados.

15 personas del Equipo Técnico trabajando en el plan.

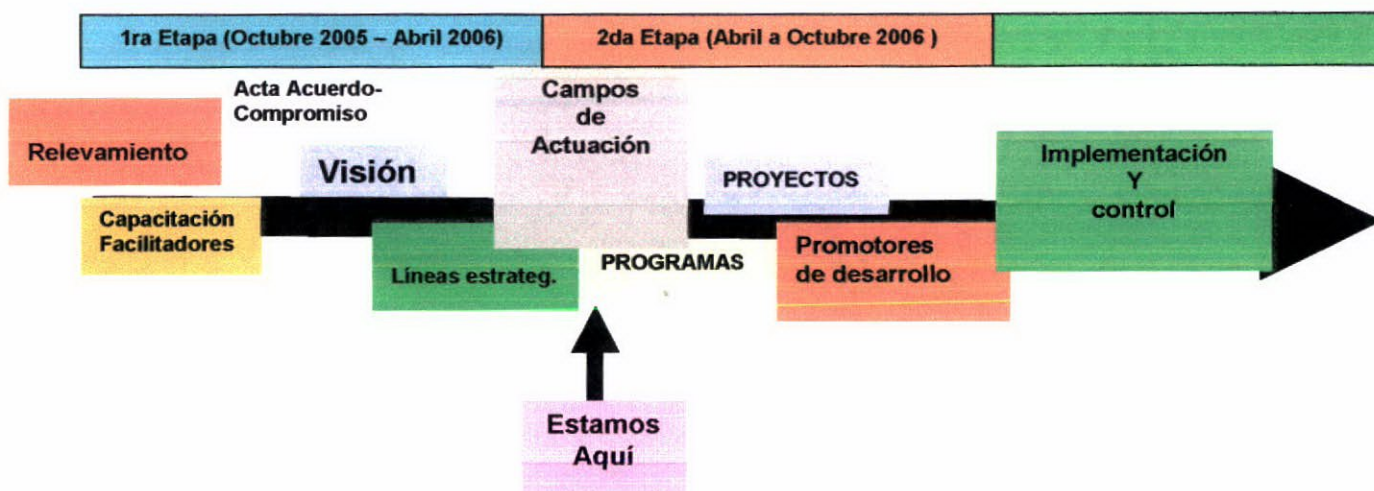
10 integrantes del Consejo Asesor trabajando conjuntamente al Equipo Técnico.

185 personas participaron del Taller de Valores

150 personas participaron del Taller de Visión.

Al finalizar esta primera etapa y en sólo 6 meses; más del 4 % de la población de Chos Malal habrá participado directamente del Plan Estratégico.

Línea de tiempo del Plan Estratégico de desarrollo local



Conclusiones

Concluir una etapa de un trabajo con la comunidad y cuando esta no es la última deja una serie de sensaciones contrapuestas.

Una enorme satisfacción de saber que los objetivos establecidos para esta primera etapa han sido logrados. Que la comunidad sorteó enormes escollos para la realización de un plan estratégico, como son:

- lograr la participación de los habitantes de Chos Malal,
- que el plan no se politizara en medio de elecciones legislativas,
- lograr el apoyo y compromiso de todos los partidos políticos y de sus principales líderes.
- sortear las crisis institucionales de la principal institución de la comunidad como lo es el municipio.
- que la comisión ejecutiva del Consejo Asesor de Planificación, a pesar del arduo trabajo y de las vicisitudes sufridas, permaneciera unida y potenciando día a día su rol.
- vencer los propios miedos a lo desconocido, y estar convencido de que lo se está haciendo es lo correcto.
- innumerables contratiempos, sonrisas y lágrimas que quedan para los que participaron activamente.

Todo trabajo social siempre genera grandes satisfacciones, en lo que entendemos como una necesidad de aportar un granito de arena en la evolución social y comunitaria de nuestro país, en la búsqueda de los ideales de un mundo mejor, no para unos pocos sino para todos.

Y a pesar de todo, queda una sensación de vacío, en el que todo lo hecho vuelve a empezar esta vez de un escalón más arriba, pero vuelve a empezar. Que si no se sigue todo lo hecho está perdido. Y en esto va la fuerza de la sociedad que debe entender la frase que hemos utilizado a lo largo de todo este trabajo con la comunidad de Chos Malal:

“El futuro no es lo que va a pasar mañana...

sino la construcción social de lo que hacemos hoy”

***“... el fin de toda exploración
será volver al punto de partida
y reconocer el nuevo lugar”.***

ANEXOS

ANEXO A

ACCIONES REALIZADAS

A partir de los objetivos planteados en los términos de referencia se describen las acciones realizadas para cumplir con los objetivos comprometidos.

OBJETIVO GENERAL: Generar las bases del Plan Estratégico de Desarrollo Local

Objetivo:

- Lograr la participación de la comunidad en la etapa de Diagnóstico.
- Lograr la participación de la comunidad en la construcción de la "Visión"
- Construir la "Visión" de Chos Malal, incluyendo a todas las localidades comprendidas en este proyecto.
- Lograr la participación de la comunidad en la construcción de la "Visión".
- Que la comunidad "aprehenda" la "Visión de su localidad" y la incorpore al desarrollo de sus actividades cotidianas.
- Posibilitar igualdad de acceso a los planes futuros mediante la comunicación y educación en las potencialidades de desarrollo local.
- Generar planes de largo plazo que mediante la innovación y el conocimiento que posibiliten romper la coyuntura actual.

Tareas realizadas para cumplir con estos objetivos:

Tarea	Acciones realizadas
Identificación de actores. Recopilación de información de los principales actores de la comunidad y de sus posiciones respecto a los temas cotidianos de	<ul style="list-style-type: none">- Se identificaron junto al Consejo Asesor de Planificación los principales referentes de la comunidad.- Se confeccionó listado de los mismos que sirvió como base para generar el listado de invitados a participar del Taller de Valores y Visión.- Se entrevistaron 15 personas de manera

<p>Chos Malal, a través de encuestas y entrevistas.</p>	<p>informal a fin de conocer las opiniones de los referentes respecto a la necesidad del plan y adecuar la entrevista estructurada a realizar.</p> <ul style="list-style-type: none"> - confección del cuestionario para entrevistas. - confección de historieta y cuentos para el trabajo con jóvenes.
<p>Entrevistas con los actores, reuniones. Encuestas y entrevistas estructuradas que se grabarán. Cantidad: 80 - 100</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se realizaron 65 entrevistas grabadas con una duración cada una de 40 minutos. - 46 (cuarenta y seis) historietas relatadas por jóvenes entre 13 y 21 años. Estas fueron anónimas. - 15 (quince) Historias analizadas por jóvenes - Total: 125 - Desgrabación de las entrevistas. Esta tarea insumió más de 200 hs. - Selección y síntesis de opiniones vertidas. - Adecuación metodológica talleres de valores y visión. En función de las opiniones y consideraciones de los chosmalenses en las entrevistas.
<p>Capacitación de los facilitadores Identificación de conflictos y potencialidades Matrices</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de los primeros facilitadores a capacitar. - Desarrollo y armado de la metodología y material a emplear en la capacitación. - Invitación y selección de facilitadores - 3 y 4 de octubre desarrollo de la capacitación en la Antena Universitaria de Chos Malal de 18 a 22 hs. (material entregado y fotos) - Se trabajo sobre: <ul style="list-style-type: none"> - Rol del facilitador en el plan - Concepto de visión y valores. - Mapa estratégico. - Metodología matrices

<p>Desarrollo del plan</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de la situación de la comunidad de Chos Malal respecto a la planificación estratégica de la ciudad. - Desarrollo de las estrategias alternativas de desarrollo del plan estratégico de Chos Malal. - Selección de estrategias posibles. - Identificación de objetivos por áreas. - Asignación de recursos humanos y económicos disponibles. - Presentación del plan de trabajo al Consejo Asesor de Planificación. - Aprobación del plan <p>(En la metodología se describe el desarrollo del plan)</p>
<p>Conferencia General Plan Estratégico Chos Malal</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se realizó en la instancia de la Reunión Plenaria del Consejo Asesor de Planificación. El día 19 de Agosto a las 9 hs. Se desarrolló en la Antena Universitaria donde Asistieron 45 personas. - Se presentó una síntesis de la metodología a emplear.

<p>Acciones Visión y Líneas estratégicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Generar el marco de desarrollo de los talleres: se consensuó con el Consejo Asesor de Planificación los aspectos metodológicos y operativos de los talleres. - Selección del lugar de realización - Se imprimieron 300 invitaciones. - Se participó en distintas entrevistas de radio junto a miembros del Consejo. - Se desarrolló el documento base. Se socializo entre algunos miembros de la comunidad para que realizaran sus aportes. - Se mantuvieron entrevistas con diferentes
--	--

	<p>miembros de la comunidad a fin de informar sobre el plan. Esta tarea se realizó tanto en reuniones formales como informales en los días de estadía en la comunidad.</p>
Ajuste metodológico	<ul style="list-style-type: none">- Trabajo con los jóvenes: A partir de las historietas e historias se trato de buscar la interpretación de los mismos respecto al proceso de planificación que vive su comunidad.- Una de las historietas fue tomada como disparador de la realizad social y la visión de la juventud.- Con las historias la experiencia no fue tan positiva dado que no asignaban una escala o jerarquía a los valores quedando invalidado el instrumento para sacar conclusiones. Si cumplió el objetivo de informar y hacer participar a los jóvenes.- Otras acciones previstas no pudieron ser implementadas debido a la fecha de inicio del plan que coincide con el final del cursado y fechas de exámenes.- En función del material recolectado y las observaciones realizadas se desarrollo por el Equipo Técnico la metodología de los talleres de Valores y de Visión.- Se contrataron 3 personas con perfil técnico de la localidad de Chos Malal a fin de comenzar con la integración y capacitación de estas personas para dejar capacidad instalada. Con el objetivo de probar su adaptación a la forma de trabajo y su compromiso se les encomendó en primera instancia la recolección de información de base de las distintas instituciones que sirvan para ir

	<p>conformando la base de datos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se generaron reuniones de capacitación con los técnicos a fin de consensuar su trabajo. - Se contrataron 3 personas jóvenes de la comunidad con el objetivo de que ayuden en las tareas operativas de entrega de invitaciones, y documentos base y la realización de promociones y encuestas. - Se programó la fecha de realización del taller para el 23 y 24 de Noviembre. - Se trabajo en los aspectos operativos del taller. Elección del lugar de reunión. - Solicitud de pedido de la Escuela 254. - Selección y compra de elementos didácticos para el taller. - Adecuación de Materiales.
--	--

Desarrollo del Plan de tareas	
Selección de estrategias	<ul style="list-style-type: none"> - A partir de lo observado en la comunidad, lo consensuado con el Consejo Asesor de Planificación y las entrevistas se adoptan las estrategias de desarrollo del plan y los grados de participación. - Se define como estrategia general, que el resultado del plan sea lo que la comunidad de Chos Malal exprese en los talleres sin interferencias, ni opiniones conceptuales del Equipo Técnico. Se limita la participación del Equipo Técnico al desarrollo metodológico y la conducción de las acciones para lograr el resultado previsto.
Identificación de los objetivos por áreas	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr la identificación de los valores generales que regirán el Plan Estratégico de Chos Malal por

	<p>parte de la comunidad de Chos Malal.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lograr que los Chosmalenses definan su Visión compartida. - Definir desde cada perspectiva, su alcance y lo que incluye en Chos Malal. - Identificar las estrategias a desarrollar desde cada perspectiva a efectos de alcanzar la Visión compartida.
Aprobación del Plan de tareas	<ul style="list-style-type: none"> - A medida que se avanza en la definición metodológica se presenta al Consejo Asesor de Planificación.
Asignación de Recursos (Humanos y materiales) por tareas.	<ul style="list-style-type: none"> - Se definió la metodología específica de cada taller y su presupuestación de acuerdo a lo financiado por el CFI, el municipio y Fundación Planificar. - Se seleccionó el personal que acompañará al Equipo Técnico en el desarrollo operativo del Plan.
Preparar la reunión	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación del lugar. - Preparativos previos
Repartir invitaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Entre el 10 y el 15 de noviembre se repartieron las invitaciones a las instituciones y personas invitadas a los primeros talleres. Se repartieron 253 invitaciones la mayoría de manera personalizada por los miembros del Consejo Asesor de Planificación a efectos de comprometer y explicar a los invitados la importancia de su presencia.
Armado de presentación	<ul style="list-style-type: none"> - Glosas - Acta compromiso: se confeccionó un acta compromiso para ser firmada por los participantes del taller y luego por los miembros de la comunidad que lo deseen adhiriendo al proceso que se ha iniciado en Chos Malal.

Acciones Visión	
Generar el marco de desarrollo de los talleres	<ul style="list-style-type: none">- En este aspecto se trabajó conjuntamente con el Consejo Asesor de Planificación generando reuniones con distintos referentes de la comunidad a efectos de informarlos y sumarlos al proyecto.- Se consensuaron permanentemente las acciones a realizar.- Se diseñó la identidad gráfica del plan. Logo. (Logo, Señalador, Pendones y Remeras)- Durante la fiesta del Chivito La Danza y el Folklore se repartieron 3.000 señaladores con información del plan. Señalador- Se realizaron 20 remeras con el logo del plan. Diseño de remera y fotos promoción fiesta del Chivito.- Visitas a distintas Radios de Chos Malal para informar sobre el Plan Estratégico. Radio Nacional en 2 ocasiones y Nehuén.- Entre los días 21 y 22 de noviembre se confirmó la asistencia al taller mediante llamados telefónicos y por mail.
Realizar Los Documentos Base	<ul style="list-style-type: none">- Se diseñó un borrador del documento.- Se socializó con algunos referentes y se tomaron las sugerencias de modificaciones.- Se realizó el diseño gráfico.- Se imprimieron 400 ejemplares del documento Base para los talleres de Valores y Visión .- Se ensobraron y etiquetaron a efectos de ser distribuidos.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES*PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO LOCAL PARA CHOS MALAL*

Reuniones de Sensibilización/ concientización de los actores locales	<ul style="list-style-type: none">- En todas las ocasiones que el Equipo Técnico estuvo en Chos Malal se dedico parte del tiempo a esta tarea.- Se concientizó en general a la comunidad como parte activa del plan y las responsabilidades que le tocan respecto al mismo.
Socialización de los Documentos Base	<ul style="list-style-type: none">- Los integrantes del Consejo Asesor de Planificación repartieron los documentos base a aquellas personas que todavía no estaban acabadamente involucradas en el proceso a efectos de explicarles con detenimiento lo actuado y por actuar.
Ajuste Metodológico	<ul style="list-style-type: none">- Se ajusta la metodología de acuerdo a la evolución y reacciones locales a efectos de adecuarlo un 100% a la idiosincrasia local.- Por otra parte se ha tenido que ir adecuando a la variable tiempo, ya que al ser aprobado cerca de fin de año, algunas de las acciones previstas no pueden ser realizadas de acuerdo al cronograma original, obligando no sólo a cambiar fechas que en todos los casos se ha buscado adelantar las mismas.- Esto ha sido posible con un mayor esfuerzo del Equipo Técnico y en especial del Consejo Asesor de Planificación para poder cumplir acabadamente con los objetivos.
Trabajo con niños y jóvenes	<ul style="list-style-type: none">- Esta tarea ha sido la más afectada. Por las actividades de actividades propias de cierre del ciclo lectivo no fue posible trabajar en la medida de lo previsto.- Se prevé reforzar esta actividad en el inicio del año escolar, y aprovecharlo como difusión de lo logrado en esta primera etapa, a través de concursos y actividades con los docentes.

	<ul style="list-style-type: none"> - Así, mismo los jóvenes tuvieron una participación destacada siendo su trabajo lo que se seleccionó como disparador para el trabajo de valores y visión. - 46 (cuarenta y seis) historietas relatadas por jóvenes entre 13 y 21 años. - 25 (veinticinco) Historias analizadas por jóvenes
Conferencia general para ayudar a la Visión.	<ul style="list-style-type: none"> - Se realizó una conferencia de prensa en la Antena Universitaria el día 4 de noviembre a las 11.30 hs. Asistieron periodistas de los principales medios de comunicación de Chos Malal.

Tarea	Acciones realizadas
Reconfirmación de Asistencia de los actores locales a los Talleres.	<ul style="list-style-type: none"> - Se confeccionó el listado de invitados a participar del Taller de Valores y Visión. - Se creó una cuenta de correo electrónico y se consiguió una línea telefónica para confirmar asistencia. - A partir de las asistencias no confirmadas se realizaron llamadas personalizadas para confirmar asistencia o los motivos de las inasistencias. - Se reconfirmaron 190 invitaciones. Anexo A - Se confecciono la lista final de asistentes y se realizaron las listas de asistencias.
Promoción de las Acciones a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas en radios locales a efectos de continuar informando sobre las actuaciones que tendrían lugar.

Desarrollo Taller de Valores y Visión

Presentación	<ul style="list-style-type: none"> - Glosas - Acta compromiso: se confeccionó un acta compromiso que fue firmada por los participantes del taller y luego por los miembros de la comunidad que lo deseen adhiriendo al proceso que se ha iniciado
--------------	---

	en Chos Malal.
Discursos	<ul style="list-style-type: none"> - Discurso del Presidente del Consejo de Planificación Sr. Miguel Ocampo. - Discurso de la Directora Regional de Planificación Regional del COPADE Ing. Mirian Robino. - Discurso del Presidente del Honorable Concejo Deliberante a cargo de la Intendencia Dr. Carlos Bustos.
Presentación del Taller	<ul style="list-style-type: none"> - Se describió la metodología a emplear y se invitó a participar de los talleres.
Desarrollo del taller de Valores	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación del taller - Presentación del coordinador - Análisis individual de la definición de Valor - Consenso en grupos de la definición de Valor - Intercambio de personas en grupos. - Nuevo consenso de la definición de Valor. - Consenso general de la Definición de Valor. - Definir los Valores que se viven en Chos Malal - Consensuar en grupo los Valores. - Dividir los Valores de acuerdo a las Perspectivas: Social, Económica/Financiera, Política, Gestión, Aprendizaje y Desarrollo - En plenaria consensuar los Valores de las perspectivas e identificar los Valores comunes a todas las perspectivas. - Cierre del taller y convocatoria al taller de Visión.
Desarrollo del taller de Visión	<ul style="list-style-type: none"> - Consensuar el concepto de VISIÓN. - Ubicar las piezas del rompecabezas. - Analizar lo sucedido con el rompecabezas. - Armar un afiches en grupo con las imágenes del Chos Malal que quisiéramos ver. - Desarrollar una historia que hile las imágenes de

	<p>Chos Malal.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ponerle un título a la historia - Pegar afiche en el frente y comentar lo desarrollado. - Sintetizar los títulos de las historias en la Visión del Chos Malal. - Elegir los representantes que irán a la plenaria de Visión. - Análisis de acciones posibles de desarrollar en el corto plazo. - Selección de ideas - Presentación de ideas en la plenaria.
<p>Desarrollo de Plenaria Taller de Visión</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Plenaria de Visión - Recepción de los representantes de cada comisión. - Pegar visiones desarrolladas en cada comisión. - Comentario de lo actuado. - Consenso de Visiones y síntesis. - Determinación y aprobación de la Visión consensuada. - Presentación de la Visión a la plenaria General.
<p>Preparación de Talleres de Líneas Estratégicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Procesamiento de lo actuado en los talleres. - Sistematización de la información. - Elaboración del segundo documento base. - Socialización del documento a efectos de su corrección entre los principales actores. - Corrección del documento base. - Impresión del documento.
	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de invitaciones. - Armado de listado de personas a invitar a cada taller de Estrategias. (25 personas por taller). - Determinación del lugar.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES*PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO LOCAL PARA CHOS MALAL*

	<ul style="list-style-type: none">- Armado de Metodología de desarrollo de los talleres.- Distribución de invitaciones.- Confirmación de invitaciones.- Entrevistas con los principales actores a fin de informarlos de la marcha del Plan.
Realización del taller de Líneas Estratégicas	<ul style="list-style-type: none">- Presentación del taller- Presentación del coordinador- Análisis individual de la definición de Estrategia y Perspectivas- Consenso en grupos de la definición.- Definir lo que es la Perspectiva en Chos Malal- Definir lo que incluye la perspectiva en Chos Malal.- Redactar la Misión de la Perspectiva para alcanzar la Visión.- Cierre del taller y convocatoria a los próximos Talleres.
Socialización de los resultados del Plan	<ul style="list-style-type: none">- Sistematizar la información.- Preparar el documento base- Diseño e impresión del documento base.- Participación en entrevistas radiales de los miembros de la Comisión Ejecutiva.- Presentación del Plan a la Comisión Plenaria del Consejo Asesor de Planificación de Chos Malal.- Reuniones con los técnicos y directivos del COPADE.- Preparación del informe final.

ANEXO B: GRAFICA UTILIZADA DURANTE EL DESARROLLO DEL PLAN



PRIMER TALLER DE VISIÓN | 23 y 24 de noviembre 2005

El Consejo Local de Planificación junto al Ejecutivo y Legislativo Municipal tienen el agrado de invitarnos a sumar juntos por nuestros hijos. ¿Que queremos ser? ¿Que queremos hacer? ¿Cómo nos vemos en los próximos años? ¿Cómo queremos que nos vean? ¿Nos a dónde queremos avanzar? ¿Sobre que pilares nos vamos a sostener para crecer?

Miércoles 23 de Noviembre
Tema:

Jueves 24 de Noviembre
Tema:

Horario: de 18 a 21 hs. | Lugar: Escuela N° 254
Exposición de trabajos realizados por niños y jóvenes de la comunidad

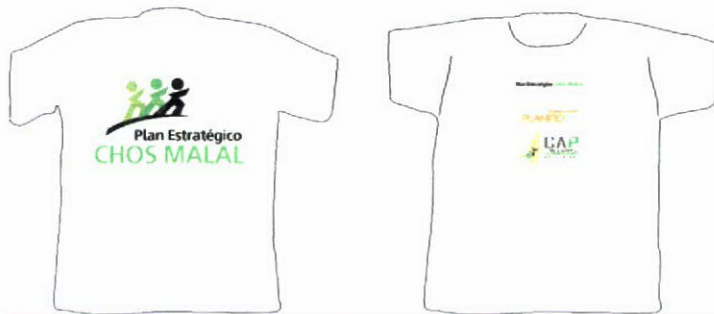
Metodología de trabajo: Taller.

Solicitamos confirmar su asistencia y la de su institución antes del día 20/10/05 enviando un correo electrónico planestrategicochosmalal@yahoo.com.ar o al teléfono 02946-422517 Antena Universitaria, sito en calle Lamadrid 136 de Chos Malal - Provincia del Neuquén.

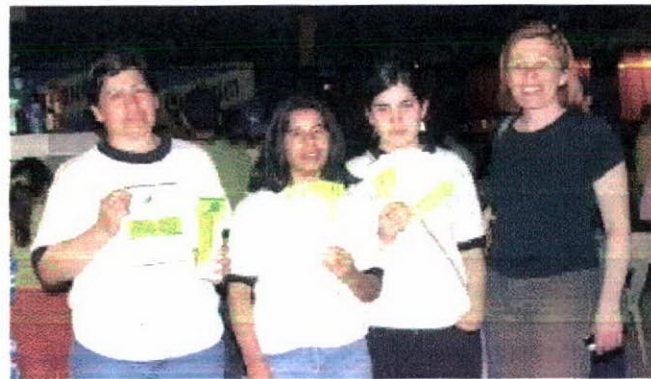
Esperamos contar con su valiosa presencia ya que entendemos que el FUTURO no es lo que va a suceder mañana, sino la construcción social que hacemos hoy.

Lo saludamos cordialmente

LOGO, PENDONES Y REMERAS



Señalador entregado en la Fiesta del Chivito Promocionando el Plan Estratégico



Promoción Realizada en la Fiesta del Chivito en Chos Malal

Plan Estratégico CHOS MALAL
 Nos proyectamos a futuro

**"El futuro no es lo que va a pasar mañana...
 Es la construcción social de lo que hacemos hoy..."**

Documento base: Taller de Visión


Plan Estratégico CHOS MALAL

Esta es la **VISIÓN** definida por los chosmalalenses:

"Chos MalaL... lugar de encuentro para todos"

Documento base: Taller de Estrategias


3




**Plan Estratégico
CHOS MALAL**

Documento base


**“Chos Malal...
lugar de encuentro para todos.”**




MUNICIPALIDAD
DE CHOS MALAL




PROVINCIA DEL NEUQUÉN




CAP
CHOS MALAL



COPADE



PLANIFICACIÓN
PLANIFOC



CFI
CONSEJO FEDERAL
DE INVERSIONES

INVITACIONES TALLER LÍNEAS ESTRATÉGICAS



**Plan Estratégico
CHOS MALAL**
Neuquén, República Argentina.



TALLER DE ESTRATEGIAS

El Consejo Asesor de Planificación, junto al Ejecutivo y Legislativo Municipal, tienen el agrado de invitarlo a participar del Taller de ESTRATEGIAS, desde la:

PERSPECTIVA SOCIAL

Luego de haber consensado los VALORES y la VISIÓN de Chos Malal, necesitamos seguir andando... analizar perspectivas... definir estrategias...
¿Cuáles serán esas estrategias? ¿Que rol nos cabe a cada uno de los chosmalenses en esta construcción? ¿...y a las Instituciones? ¿...y a las Empresas? ¿...y al Estado?...

Fecha: Miércoles 07 de Diciembre - Horario: de 18 a 21 hs.

Lugar: Escuela Especial N° 11 - Gral. Justo 828 - Chos Malal

Metodología de trabajo: Taller

Solicitamos confirmar su asistencia y la de su Institución antes del día 06/12/05 enviando un correo electrónico a planestrategicochosmalal@yahoo.com.ar o al teléfono: (02948) 422517, Antena Universitaria, Lamadrid 136 de Chos Malal.

Lo saludamos cordialmente y esperamos contar con su valiosa presencia.



TALLER DE ESTRATEGIAS

El Consejo Asesor de Planificación, junto al Ejecutivo y Legislativo Municipal, tienen el agrado de invitarlo a participar del Taller de ESTRATEGIAS, desde la:

PERSPECTIVA ECONOMICO - FINANCIERA

Luego de haber consensuado los VALORES y la VISION de Chos Malal, necesitamos seguir andando... analizar perspectivas... definir estrategias...
¿Cuáles serán esas estrategias? ¿Qué rol nos cabe a cada uno de los chosmalenses en esta construcción? ¿...y a las Instituciones? ¿...y a las Empresas? ¿...y al Estado?...

Fecha: Miércoles 07 de Diciembre - Horario: de 18 a 21 hs.
Lugar: Escuela Especial Nº 11 - Gral. Justo 828 - Chos Malal

Metodología de trabajo: Taller

Solicitamos confirmar su asistencia y la de su Institución antes del día 06/12/05 enviando un correo electrónico a planestrategicochosmalal@yahoo.com.ar o al teléfono: (02948) 422517, Antena Universitaria, Lamadrid 136 de Chos Malal.

Lo saludamos cordialmente y esperamos contar con su valiosa presencia.



TALLER DE ESTRATEGIAS

El Consejo Asesor de Planificación, junto al Ejecutivo y Legislativo Municipal, tienen el agrado de invitarlo a participar del Taller de ESTRATEGIAS, desde la:

PERSPECTIVA POLÍTICA

Luego de haber consensuado los VALORES y la VISION de Chos Malal, necesitamos seguir andando... analizar perspectivas... definir estrategias...
¿Cuáles serán esas estrategias? ¿Qué rol nos cabe a cada uno de los chosmalenses en esta construcción? ¿...y a las Instituciones? ¿...y a las Empresas? ¿...y al Estado?...

Fecha: Miércoles 07 de Diciembre - Horario: de 18 a 21 hs.
Lugar: Escuela Especial Nº 11 - Gral. Justo 828 - Chos Malal

Metodología de trabajo: Taller

Solicitamos confirmar su asistencia y la de su Institución antes del día 06/12/05 enviando un correo electrónico a planestrategicochosmalal@yahoo.com.ar o al teléfono: (02948) 422517, Antena Universitaria, Lamadrid 136 de Chos Malal.

Lo saludamos cordialmente y esperamos contar con su valiosa presencia.



Plan Estratégico
CHOS MALAL
Neuquén, República Argentina.



TALLER DE ESTRATEGIAS

El Consejo Asesor de Planificación, junto al Ejecutivo y Legislativo Municipal, tienen el agrado de invitarlo a participar del Taller de ESTRATEGIAS, desde la:

PERSPECTIVA DE GESTIÓN

Luego de haber consensuado los VALORES y la VISION de Chos Malal, necesitamos seguir andando... analizar perspectivas... definir estrategias...
¿Cuáles serán esas estrategias? ¿Quiénes serán a cada una de los chosmalenses en esta construcción? ¿...y a las Instituciones? ¿...y a las Empresas? ¿...y al Estado?...

Fecha: Miércoles 07 de Diciembre - Horario: de 18 a 21 hs.
Lugar: Escuela Especial N° 11 - Gral. Justo 828 - Chos Malal

Metodología de trabajo: Taller

Solicitamos confirmar su asistencia y la de su Institución antes del día 06/12/05 enviando un correo electrónico a planestrategicochosmalal@yahoo.com.ar o al teléfono: (02948) 422517, Antena Universitaria, Lamadrid 136 de Chos Malal.

Lo saludamos cordialmente y esperamos contar con su valiosa presencia.



Plan Estratégico
CHOS MALAL
Neuquén, República Argentina.



TALLER DE ESTRATEGIAS

El Consejo Asesor de Planificación, junto al Ejecutivo y Legislativo Municipal, tienen el agrado de invitarlo a participar del Taller de ESTRATEGIAS, desde la:

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO

Luego de haber consensuado los VALORES y la VISION de Chos Malal, necesitamos seguir andando... analizar perspectivas... definir estrategias...
¿Cuáles serán esas estrategias? ¿Qué rol nos cabe a cada uno de los chosmalenses en esta construcción? ¿...y a las Instituciones? ¿...y a las Empresas? ¿...y al Estado?...

Fecha: Miércoles 07 de Diciembre - Horario: de 18 a 21 hs.
Lugar: Escuela Especial N° 11 - Gral. Justo 828 - Chos Malal

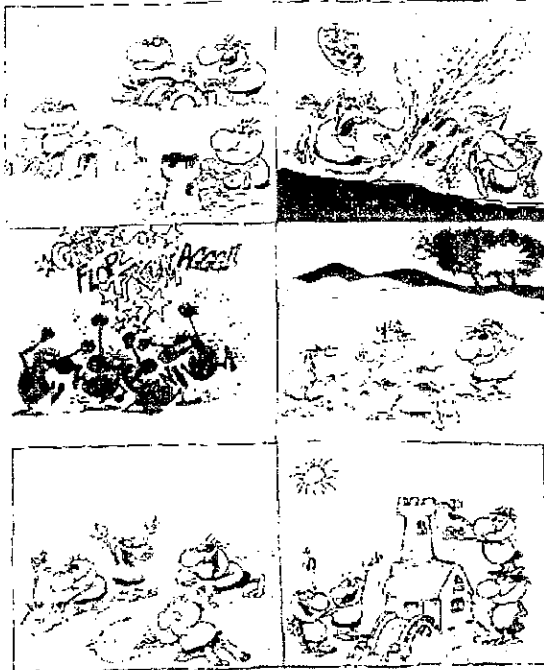
Metodología de trabajo: Taller

Solicitamos confirmar su asistencia y la de su Institución antes del día 06/12/05 enviando un correo electrónico a planestrategicochosmalal@yahoo.com.ar o al teléfono: (02948) 422517, Antena Universitaria, Lamadrid 136 de Chos Malal.

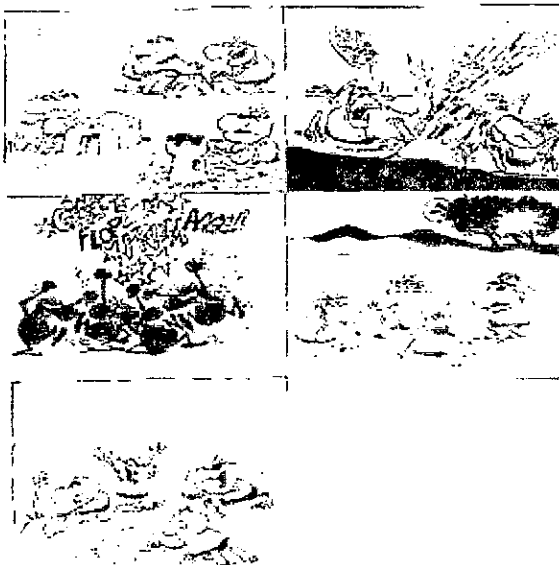
Lo saludamos cordialmente y esperamos contar con su valiosa presencia.

HISTORIETAS

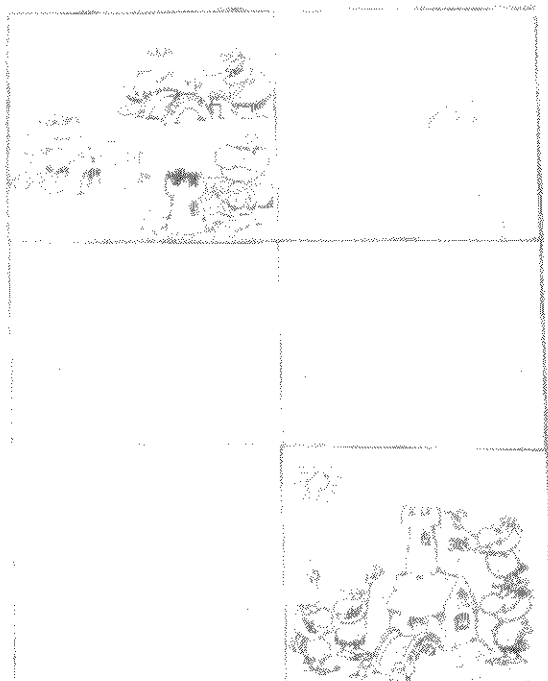
Observe la historieta y relate un cuento.




Observe atentamente la historieta y cuente una historia de lo que pasa.
Invente un final para la misma... si quiere puede dibujar los cuadros que faltan



Una Historia Contada por un joven de Chos Malal



ANEXO C: CURSO FACILITADORES - MATERIAL ENTREGADO – FOTOS




¿Qué es un plan? Entendemos como plan al conjunto de pasos preestablecidos, necesarios para alcanzar un fin u objetivo ...

¿Cuál metodología se utilizará? Para realizar un plan existen varias metodologías. En este caso se ha optado por una metodología participativa. Esto implica participación y compromiso de los habitantes de Chos Malal en los distintos talleres previstos.

¿Por qué es estratégico? Es estratégico porque para alcanzar un objetivo se puede llegar por varios caminos ... elegir un camino implica haber analizado las distintas alternativas y optar por aquel que permita lograr más eficientemente el objetivo.

El Plan Estratégico es fundamentalmente una herramienta de gestión ... por y para la comunidad ... para crear su futuro.




Los Valores

"Son normas sociales, creencias permanentes; son algo personal, emocional, subjetivo y discutible".

Los valores se internalizan y se convierten en criterios estándares que concierte o inconscientemente, que guía los actos.

¿Cuáles son los valores que necesita Chos Malal para poder guiar sus actos en busca de sus objetivos?

Los valores son el fundamento de todo plan, la estructura, la columna vertebral que lo sostiene y el patrón de contraste acerca de lo que es o no aceptable..



Los habitantes de Chos Malal creemos que tenemos estos Valores ... y decimos

... sentido de pertenencia... tenacidad, resistencia, creo que es solidario... y bueno...

... muy familiaros, Chos Malal tiene grandes familias. Es un valor importante porque son muy unidos. Los grupos de amigos, también son muy importantes...


... es muy campechano... te brinda todo, su casa te da confianza...

... acogedor, transparente, es muy sensible ... la honestidad... en este momento están medio caído los valores.

... están tan sin valor, que se les ha ido todo...

... valores creo que es lo que nos falta a todos... Veo que hay muchos valores que se pierden. El respeto hacia los mayores es un valor que se ha perdido. Tenemos que rescatar el respeto ...

... la hospitalidad ... hay muchos grupos que están unidos, pero están divididos .Son homogéneos entre si pero heterogéneos entre los otros...



Los habitantes de Chos Malal entendemos por Visión ...

...un montón de cosas que me generarían el Chos Malal que quisiéramos ver...

...una imagen, puede ser deseable o no, pero es una imagen...


...as como un proyecto, como un sueño, una Visión de Chos Malal. Una Visión es un mundo mejor, algo mucho mejor...

...una mirada, una mirada más amplia que ver acá. Tiene que ver con los tiempos pasados, presente y futuro...

...es como una imagen a futuro de Chos Malal, como me gustaría que sea Chos Malal dentro de unos años y así lo que uno ve en este momento...

...sentimientos...


...saber de dónde venimos, qué tenemos , dónde estamos y poder construir algo para toda la comunidad...



¿Por qué un plan estratégico desde lo local?

¿Qué se entiende por desarrollo local?

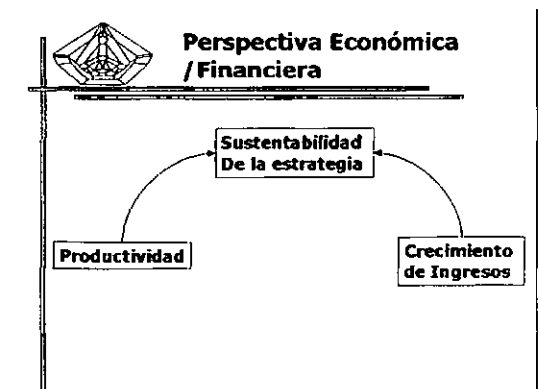
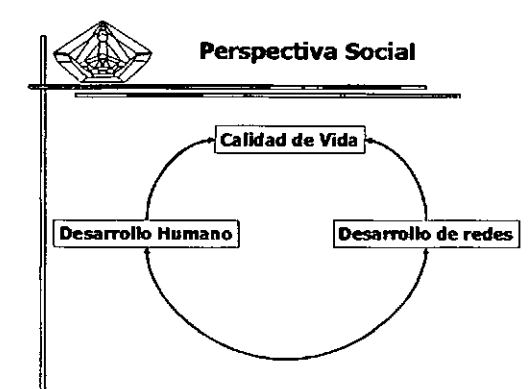
La acción de la comunidad local como estrategia de cambio en la búsqueda de su futuro deseado, que promueva el desarrollo social, económico, político, los procesos internos, el aprendizaje, el conocimiento e innovación.

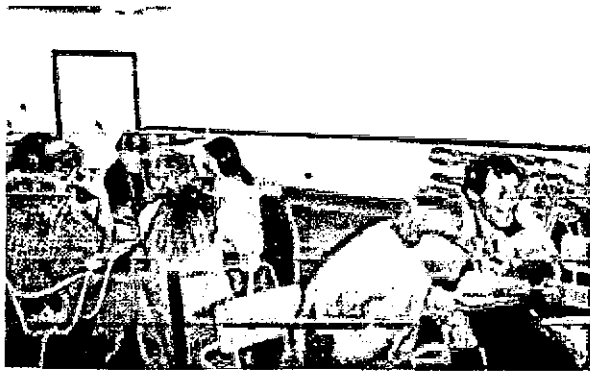
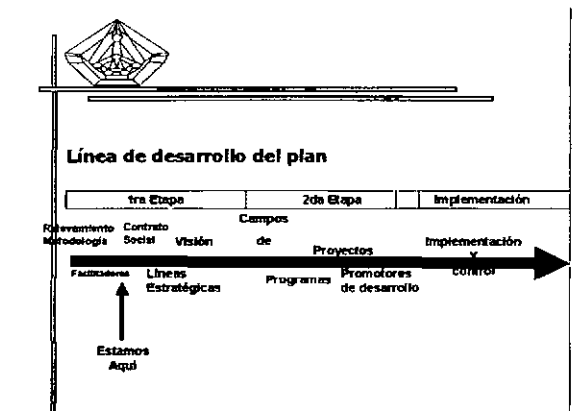
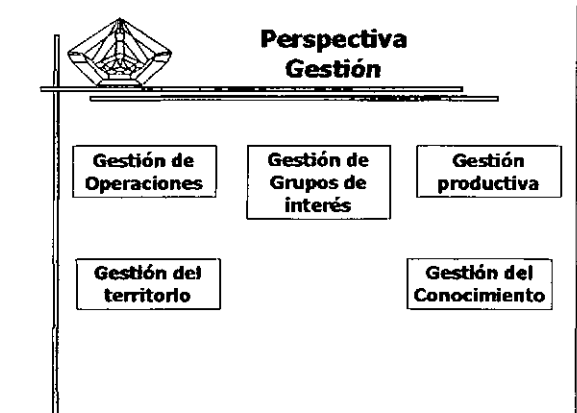


Líneas Estratégicas

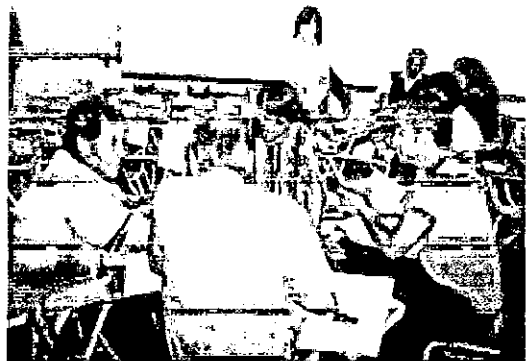
Las líneas estratégicas del plan las cuales se encuentran comprendidos por los siguientes perspectivas:

- Perspectiva Social**
- Perspectiva Económico /Financiero**
- Perspectiva Política**
- Perspectiva Gestión**
- Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo**





Trabajo en grupos



Trabajo en grupos



Juego de Roles preparatorio talleres



Ponderación de Matrices

BIBLIOGRAFIA

- HERRSCHER, Enrique. PENSAMIENTO SISTÉMICO. Granica. Buenos Aires. 2005.
- KOONTZ y WEHRICH. ADMINISTRACIÓN , Una perspectiva global. 11ª edición. Mc. Graw Hill. Madrid. 1998.
- JONSON, Ferry,; SCHOLLES, Kevan. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. – Prentice Hall. 5ta Edición. Madrid, España. 2001.
- KOTTER, John. EL LIDER DEL CAMBIO. Mc Graw Hill. México. 1996.
- LUECKE, Richard. GESTIONAR EL CAMBIO Y LA TRANSICIÓN. Deusto. Barcelona. 2.003
- KRAJEWSKI, Lee J.; RITZMAN, Larry. ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES. 5ta Edición. Prentice Hall. México. 2000.
- DESSLER, Gary. ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL. Prentice Hall. México. 2.001
- CAMUSSI, Luis Enrique. Apuntes de clase. Dirección Estratégica I. MBA Dirección de Empresas. ICDA. Mendoza. 2002.
- HARVARD BUSINESS REVIEW. CREATIVIDAD E INNOVACIÓN. Deusto. España. 2.000.
- BOULLON, Roberto C.. 1.997. Planificación Del Espacio Turístico. Editorial Trillas. México.
- HODGE, B.J.; ANTHONY, William; GALES, Lawrence M.. TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN. Pearson Educación S.A. Madrid. 2003.
- MOCHON, Francisco, BEBER, Víctor Alberto. (1.997) - Economía Principios y Aplicaciones. Editorial Mc Graw Hill. Chile..
- KOTLER, Philips – BOWEN, John – MAKENS, James. (1997). Mercadotecnia Para Hotelería y Turismo. Editorial Prentice - Hall Hispanoamericana. México.
- Organización Mundial del Turismo. Naciones Unidas. (1994). Recomendaciones Sobre Estadísticas y Turismo.
- MATHIENSON, Alister y WALL, Geoffrey. 1990. Turismo, Repercusiones Económicas, Físicas y Sociales. Editorial Trillas México.
- KOTLER, Philip. DIRECCIÓN DE MARKETING, edición milenio. Pearson Educación. México. 2001.
- HEINIG, Pablo. GESTIÓN DE LA CALIDAD. Apuntes de clase. MBA Dirección de Empresas. ICDA. 2002. Mendoza.
- LOPEZ ARAOZ, Carlos. DIRECCIÓN DE OPERACIONES I. Apuntes de clase. MBA Dirección de Empresas. ICDA. 2002. Mendoza.

- BACA URBINA, Gabriel. **EVALUACIÓN DE PROYECTOS**. 3ra edición. Mc Graw Hill. 1995. México.
- EMERY, Douglas R., FINNERTY John. **ADMINISTRACIÓN FINANCIERA CORPORATIVA**. Prentice Hall. México. 2.000.
- MINTZBERG, Henry . QUINN, James Brian. **EL PROCESO ESTRATÉGICO**. Prentice Hall. México. 2.000
- JALUF Marcelo. Apuntes de clase. **PLANIFICACIÓN FINANCIERA**. MBA Dirección de Empresas. ICDA. 2003. Mendoza.
- FURNHAM, Adrián. **PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**. Oxford University Press. México 2.001
- BILANCIO, Guillermo. **ANTIOXIDO**. Prentice Hall. Buenos Aires. 2.001
- KAPLAN, Robert, NORTON, David. **MAPAS ESTRATEGICOS**. Gestión 2.000. Barcelona. 2.004.
- COVEY, Stephen R. **EL 8º HÁBITO**. Paidós. Buenos Aires.2.005.
- ROSS, Stephen, WESTERFIELD, R., JAFFE, Jeffrey. **FINANZAS CORPORATIVAS**. 5ta edición. Mc Graw Hill. Parte seis.Cap. 27. 2.000
- TROUT Jack– RIVKIN Steve. Editorial Mc Graw Hill. España. 1997. **EL NUEVO POSICIONAMIENTO**.
- Anouar ABDEL-MALEK, «Spécificité et endogénéité»_Clés pour une stratégie nouvelle du développement, Les Editions Ouvrieres - UNESCO, Paris, 1984, p. 184.
- ALAIN TOURAINE,_Les sociétés dépendantes ed. Duculot, Paris, 1976, p. 26
- EDGAR MORIN, Sociologie ed. Fayard, Paris, 1984, p.449
- JORDI BORJA, Fernando Calderón, María Grossi, Susana PeAalva, Descentralización y democracia. **Gobiernos locales en América Latina**_ ed. CLACSO, SUR, CEUMT, Buenos Aires (Argentina), Santiago (Chile), Barcelona (España), 1989, p.436.
- BORJA, JORDI Y CASTELLS, M. (1998). **Local y Global, La gestión de las ciudades en la era de la información**. Editorial Taurus, España
- ARROYO, Daniel (1997). **Estilos de gestión y políticas sociales municipales en la Argentina**. En **Hacia un modelo de gestión local. Municipio y sociedad civil en la Argentina**. Oficina de Publicaciones del CBC -UBA. Buenos Aires
- BARBEITO, A. y LO VUOLO, R: (1992). **La modernización excluyente**. Edit. UNICEF / CIEPP / LOSADA. Buenos Aires.

CATENAZI, A Y REESE, E. (1998). Equidad e integración social como condición del desarrollo. El Plan Estratégico en el ámbito local (Argentina). En El Desarrollo Urbano en el Mediterráneo. La Planificación Estratégica como forma de Gestión Urbana. Proyecto MSP (Mediterranean Strategic Planning) -Programa ECOS-OUVERTURE (Comisión Europea, DGXVI/DGIA) -Mancomunitat de Municipis del Area Metropolitana de Barcelona (España).

CORAGGIO, J. (1991). Ciudades sin rumbo. Investigación urbana y proyecto popular. Quito. CIUDAD-SIAP.

CORAGGIO, J. (1992). Consideraciones sobre la planificación urbana posible en los 90. En Ciudades y Políticas Urbanas en América Latina. Fernando Carrión (coord.) Quito: Red Ciudades, CODEL.

CORAGGIO, J. (1996). Diagnostico y política en planificación regional: aspectos metodológicos. En Políticas sociales. Contribución al debate teórico-metodológico. Colección CEA -CBC. Oficina de Publicaciones del CBC. Buenos Aires.

CORAGGIO, J. (1997), La política urbana metropolitana frente a la globalización. En Revista EURE, vol. XXIII, N°69. Santiago. Chile.

DE FRANCO, Augusto. Pobreza y Desarrollo Local.

FURLAN, José Luis- Filippin, S.E.- Claves para comprender el desarrollo local. Génesis y metamorfosis del desarrollo: del crecimiento económico a la realización de la persona humana. Cuadernos UIM.

KLIKSBERG, BERNARDO- El rol del capital social y de la cultura en el proceso de desarrollo- Revista Venezolana de Gerencia- Año 4, N° 9, 1999. - Págs. 11-47

ZUMBADO, CARLA - Desarrollo y capital social: redescubriendo la riqueza de las naciones - Instituciones y Desarrollo - N° 1. Octubre 1998. - Págs. 175-189

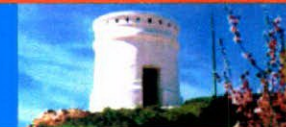
Documentos Varios del Centro de Documentación del COPADE (Consejo para la Acción y el Desarrollo del Neuquén).



Invitaciones a Talleres

1

Plan Estratégico Chos-Malal Neuquén, República Argentina.



PRIMER TALLER DE VISIÓN | 23 y 24 de noviembre 2005

El Consejo Asesor de Planificación junto al Ejecutivo y Legislativo Municipal, tienen el agrado de invitarlo a soñar juntos por nuestros hijos.
*¿Qué queremos ser? ¿Que queremos hacer? ¿Cómo nos vemos en los próximos años?
¿Cómo queremos que nos vean? ¿Hacia dónde queremos avanzar?
¿Sobre qué pilares nos vamos a sostener para crecer?*

Miércoles 23 de Noviembre
Taller de: **Identificación de Valores**

Jueves 24 de Noviembre
Taller de: **Definición de la Visión**

Horario: de 18 a 21 hs. | Lugar: Escuela N° 254

Solicitamos confirmar su asistencia y la de su Institución antes del día 20/11/05 enviando un correo electrónico planestrategicochosmalal@yahoo.com.ar o al teléfono 02948-422517- Antena Universitaria, sito en calle Lamadrid 136 de Chos Malal - Provincia del Neuquén.

Esperamos contar con su valiosa presencia ya que entendemos que el **"FUTURO no es lo que va a suceder mañana, sino la construcción social que hacemos hoy"**.

Lo saludamos cordialmente.

2



TALLER DE ESTRATEGIAS

El Consejo Asesor de Planificación, junto al Ejecutivo y Legislativo Municipal, tienen el agrado de invitarlo a participar del Taller de ESTRATEGIAS:

Perspectiva Política, de Aprendizaje y Desarrollo, Social, de Gestión y Económico - Financiera

Luego de haber consensuado los VALORES y la VISION de Chos Malal, necesitamos seguir andando... analizar perspectivas... definir estrategias...
¿Cuáles serán esas estrategias? ¿Que rol nos cabe a cada uno de los chosmalenses en esta construcción? ¿...y a las Instituciones? ¿...y a las Empresas? ¿...y al Estado?...

Fecha: Miércoles 07 de Diciembre - Horario: de 18 a 21 hs.

Lugar: Escuela Especial N° 11 - Gral. Justo 828 - Chos Malal

Metodología de trabajo: Taller

Solicitamos confirmar su asistencia y la de su Institución antes del día 06/12/05 enviando un correo electrónico a planestrategicochosmalal@yahoo.com.ar o al teléfono: (02948) 422517, Antena Universitaria, Lamadrid 136 de Chos Malal.

Lo saludamos cordialmente y esperamos contar con su valiosa presencia.

2 A



TALLER DE ESTRATEGIAS

El Consejo Asesor de Planificación, junto al Ejecutivo y Legislativo Municipal, tienen el agrado de invitarlo a participar del Taller de ESTRATEGIAS, desde la:

PERSPECTIVA SOCIAL

Luego de haber consensuado los VALORES y la VISION de Chos Malal, necesitamos seguir andando... analizar perspectivas... definir estrategias...
¿Cuáles serán esas estrategias? ¿Que rol nos cabe a cada uno de los chosmalenses en esta construcción? ¿...y a las Instituciones? ¿...y a las Empresas? ¿...y al Estado?...

Fecha: Miércoles 07 de Diciembre - Horario: de 18 a 21 hs.

Lugar: Escuela Especial N° 11 - Gral. Justo 828 - Chos Malal

Metodología de trabajo: Taller

Solicitamos confirmar su asistencia y la de su Institución antes del día 06/12/05 enviando un correo electrónico a planestrategicochosmalal@yahoo.com.ar o al teléfono: (02948) 422517, Antena Universitaria, Lamadrid 136 de Chos Malal.

Lo saludamos cordialmente y esperamos contar con su valiosa presencia.

2 B

**Plan Estratégico
CHOS MALAL**
Neuquén, República Argentina.

**TALLER DE ESTRATEGIAS**

El Consejo Asesor de Planificación, junto al Ejecutivo y Legislativo Municipal, tienen el agrado de invitarlo a participar del Taller de ESTRATEGIAS, desde la:

PERSPECTIVA POLÍTICA

Luego de haber consensuado los VALORES y la VISION de Chos Malal, necesitamos seguir andando... analizar perspectivas... definir estrategias...

¿Cuáles serán esas estrategias? ¿Qué rol nos cabe a cada uno de los chosmalenses en esta construcción? ¿...y a las Instituciones? ¿...y a las Empresas? ¿...y al Estado?...

Fecha: Miércoles 07 de Diciembre - Horario: de 18 a 21 hs.

Lugar: Escuela Especial Nº 11 - Gral. Justo 828 - Chos Malal

Metodología de trabajo: **Taller**

Solicitamos confirmar su asistencia y la de su Institución antes del día 06/12/05 enviando un correo electrónico a planestrategicochosmalal@yahoo.com.ar o al teléfono: (02948) 422517, Antena Universitaria, Lamadrid 136 de Chos Malal.

Lo saludamos cordialmente y esperamos contar con su valiosa presencia.

2 C

**Plan Estratégico
CHOS MALAL**
Neuquén, República Argentina.

**TALLER DE ESTRATEGIAS**

El Consejo Asesor de Planificación, junto al Ejecutivo y Legislativo Municipal, tienen el agrado de invitarlo a participar del Taller de ESTRATEGIAS, desde la:

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO

Luego de haber consensuado los VALORES y la VISION de Chos Malal, necesitamos seguir andando... analizar perspectivas... definir estrategias...

¿Cuáles serán esas estrategias? ¿Qué rol nos cabe a cada uno de los chosmalenses en esta construcción? ¿...y a las Instituciones? ¿...y a las Empresas? ¿...y al Estado?...

Fecha: Miércoles 07 de Diciembre - Horario: de 18 a 21 hs.

Lugar: Escuela Especial Nº 11 - Gral. Justo 828 - Chos Malal

Metodología de trabajo: **Taller**

Solicitamos confirmar su asistencia y la de su Institución antes del día 06/12/05 enviando un correo electrónico a planestrategicochosmalal@yahoo.com.ar o al teléfono: (02948) 422517, Antena Universitaria, Lamadrid 136 de Chos Malal.

Lo saludamos cordialmente y esperamos contar con su valiosa presencia.

2 D

**Plan Estratégico
CHOS MALAL**
Neuquén, República Argentina.

**TALLER DE ESTRATEGIAS**

El Consejo Asesor de Planificación, junto al Ejecutivo y Legislativo Municipal, tienen el agrado de invitarlo a participar del Taller de ESTRATEGIAS, desde la:

PERSPECTIVA ECONOMICO - FINANCIERA

Luego de haber consensuado los VALORES y la VISION de Chos Malal, necesitamos seguir andando... analizar perspectivas... definir estrategias...

¿Cuáles serán esas estrategias? ¿Qué rol nos cabe a cada uno de los chosmalenses en esta construcción? ¿...y a las Instituciones? ¿...y a las Empresas? ¿...y al Estado?...

Fecha: Miércoles 07 de Diciembre - Horario: de 18 a 21 hs.

Lugar: Escuela Especial Nº 11 - Gral. Justo 828 - Chos Malal

Metodología de trabajo: **Taller**

Solicitamos confirmar su asistencia y la de su Institución antes del día 06/12/05 enviando un correo electrónico a planestrategicochosmalal@yahoo.com.ar o al teléfono: (02948) 422517, Antena Universitaria, Lamadrid 136 de Chos Malal.

Lo saludamos cordialmente y esperamos contar con su valiosa presencia.

2 E

**Plan Estratégico
CHOS MALAL**
Neuquén, República Argentina.

**TALLER DE ESTRATEGIAS**

El Consejo Asesor de Planificación, junto al Ejecutivo y Legislativo Municipal, tienen el agrado de invitarlo a participar del Taller de ESTRATEGIAS, desde la:

PERSPECTIVA DE GESTIÓN

Luego de haber consensuado los VALORES y la VISION de Chos Malal, necesitamos seguir andando... analizar perspectivas... definir estrategias...

¿Cuáles serán esas estrategias? ¿Qué rol nos cabe a cada uno de los chosmalenses en esta construcción? ¿...y a las Instituciones? ¿...y a las Empresas? ¿...y al Estado?...

Fecha: Miércoles 07 de Diciembre - Horario: de 18 a 21 hs.

Lugar: Escuela Especial Nº 11 - Gral. Justo 828 - Chos Malal

Metodología de trabajo: **Taller**

Solicitamos confirmar su asistencia y la de su Institución antes del día 06/12/05 enviando un correo electrónico a planestrategicochosmalal@yahoo.com.ar o al teléfono: (02948) 422517, Antena Universitaria, Lamadrid 136 de Chos Malal.

Lo saludamos cordialmente y esperamos contar con su valiosa presencia.



Plan Estratégico CHOS MALAL

**“El futuro no es lo que va a pasar mañana...
Es la construcción social de lo que hacemos hoy...”**

Documento base: Taller de Visión





Plan Estratégico **CHOS MALAL**

1 Documento base:

Taller de Valores

Taller de Visión

¿Qué es un plan?

Entendemos como plan al conjunto de pasos preestablecidos, necesarios para alcanzar un fin u objetivo...

**Por lo tanto para tener un plan de Chos Malal...
nos hace falta un objetivo...**

¿Cuál metodología se utilizará?

Para realizar un plan existen varias metodologías. En este caso se ha optado por una metodología participativa. Esto implica participación de la comunidad y el compromiso para el logro del consenso en los objetivos comunes de los habitantes de Chos Malal.

¿Porqué es estratégico?

Es estratégico porque para llegar a un objetivo se puede llegar por varios caminos. Elegir un camino implica haber analizado las distintas alternativas y elegir aquel que nos acerque lo mejor posible a nuestro objetivo.

¿Quién lo llevará adelante?

La comunidad. Un equipo técnico será el encargado de llevar adelante la metodología propuesta, a través de distintas herramientas, sintetizará, estructurará y plasmará en un documento las opiniones, objetivos y anhelos que surjan de los habitantes de Chos Malal.

¿De quién depende el Plan?

Depende de la comunidad de Chos Malal, y es necesario que todos y cada uno de los chosmalenses se apropien del Plan.

El Plan es de y para los habitantes de Chos Malal.

En los aspectos operativos y administrativos intervienen varios actores:

- El Municipio de Chos Malal como impulsor de la iniciativa.
- El Consejo de Planificación Local creado por ordenanza N° 1974/74 representado por su Comité Ejecutivo, que son los responsables del Plan.
- El Consejo de Planificación y Acción para el Desarrollo del Neuquén (COPADE) como organismo técnico provincial.
- El Consejo Federal de Inversiones (CFI) como organismo financiador.
- Fundación Planificar provee la metodología de desarrollo del plan y sus equipos técnicos.

Todas las instituciones y ciudadanos de Chos Malal pueden participar en las distintas etapas del mismo. Se buscará en éstas la participación de distintos referentes de la comunidad, que expresen sus puntos de vista, experiencias y aportes al desarrollo del Plan.

El desafío

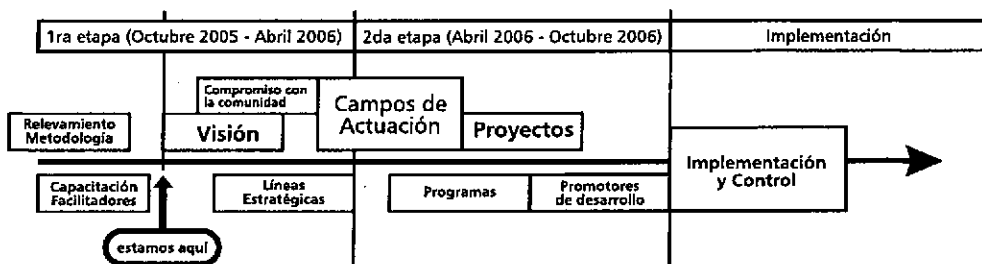
Lograr un objetivo común que sintetice las voluntades de todos los habitantes de Chos Malal; ese objetivo común llamado VISION.

¿Cómo lo haremos?

En un taller participativo dónde referentes de la comunidad de Chos Malal trabajarán para lograr sintetizar los distintos anhelos en un objetivo común, utilizando este documento base como punto de partida.

Por esta razón en algunos de los párrafos siguientes encontrará sintetizadas las opiniones de los habitantes de Chos Malal recogidas mediante entrevistas y encuestas, en las que, los participantes reflejaron las distintas realidades de la comunidad. A continuación transcribimos algunos pasajes destacables de esas opiniones.

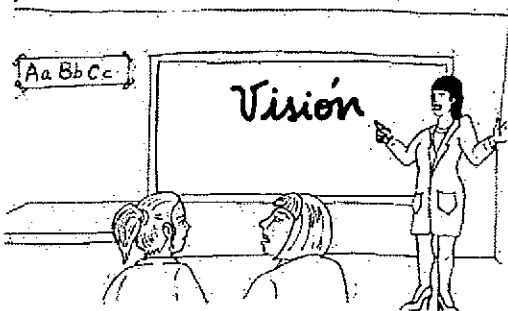
Línea de tiempo en el desarrollo del Plan



Los habitantes de Chos Malal entendemos por **Visión** ...

- ...un montón de cosas que me generaría el Chos Malal que quisiéramos ver.
- ...una imagen, puede ser deseable o no, pero es una imagen.
- ...es como un proyecto, como un sueño, una Visión de Chos Malal. Una Visión es un mundo mejor, algo mucho mejor.
- ...una mirada, una mirada más amplia que ver acá. Tiene que ver con los tiempos pasados, presente y futuro.
- ...Visión es la mirada hacia el futuro, un lugar, un espacio, qué es lo que pretendo.
- ...es como una imagen a futuro de Chos Malal, como me gustaría que sea Chos Malal dentro de unos años y es lo que uno ve en este momento.
- ...es difícil explicarlo en palabras.
Intentar graficar la esperanza futura, la expectativa, un sueño.
- ... algo grande, es como un camino, es tener algo que comienza en un punto y se abre.
- ...sentimientos.

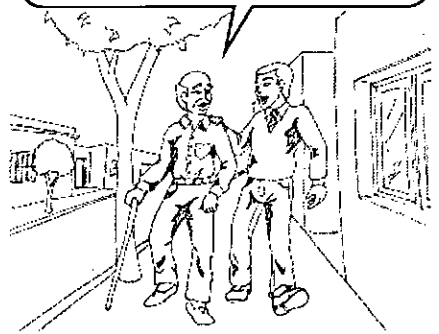
Es como un proyecto, como un sueño...
VISIÓN es un mundo mejor...



...Visión es un poco mirar hacia delante sin perder... lo de atrás, y teniendo en cuenta el atrás y revalorizando, de donde venimos y marcar una flecha que indique un camino hacia el futuro que convenga al desarrollo de mi pueblo...

...saber de dónde venimos, qué tenemos, dónde estamos y poder construir algo para toda la comunidad...

- Visión es algo grande, es como un camino, es tener algo que comienza en un punto y se abre...



Los Valores

Toda acción o decisión se basa en valores.

Por esto en el primer día del taller trabajaremos sobre ellos para poder responder a la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los valores que necesita Chos Malal para poder satisfacer las necesidades de sus habitantes desde lo social, lo político, lo económico-financiero, para la gestión y para el aprendizaje y desarrollo?

Los valores son el fundamento de todo plan, la estructura, la columna vertebral que lo sostiene y el patrón de contraste acerca de lo que es o no aceptable.

Los habitantes de Chos Malal creemos que tenemos estos Valores.. y decimos: _____

...sentido de pertenencia... tenacidad, resistencia, creo que es solidario...y bueno...

...muy familiares. Chos Malal tiene grandes familias. Es un valor importante porque son muy unidos. Los grupos de amigos, también son muy importantes...

...Es muy campechano...te brinda todo, su casa te da confianza. Es gente muy tranquila...

...uno de los principales es la solidaridad, la credibilidad, abiertos, cristalinos. Es crédulo, cree en lo que le muestran.

...acogedor, transparente, muy sensible...la honestidad...en este momento están medio caído los valores.

- Somos muy familiares. Chos Malal tiene grandes familias. Es un valor importante porque son muy unidos.

...se han perdido muchos valores con la crianza de los chicos. Hoy por hoy no rescatamos muchos valores.

...es un luchador, tremendamente respetuoso y con un gesto humilde, reconoce la autoridad, respeta esas figuras que se presentan como autoridad, maestros, director de la escuela... etc.



...están tan sin valor, que se les ha ido todo...

...valores creo que es lo que nos falta a todos... Veo que hay muchos valores que se pierden. El respeto hacia los mayores es un valor que se ha perdido. Tenemos que rescatar el respeto ...

...la hospitalidad...hay muchos grupos que están unidos, pero están divididos. Son homogéneos entre sí pero heterogéneos entre los otros...

...es sano, sanas intenciones respecto a su propia calidad de vida, vive muy tranquilo...

...trabajador, mucho más de lo que cualquiera cree. Muy trabajador...

...creo que tiene los valores originarios que tenían hace dos décadas, hay ciertos sectores que aún tienen respeto a las autoridades y hay un gran sector que está desintegrado y el valor es que no hay valores. Para la sociedad el valor es que no hay valores...

Los habitantes de Chos Malal somos...

...somos muy NYC...nos cuesta mucho aceptar la gente de afuera...

...el chosmalense es una persona... tranquila, no sé si resignada, es sumisa, respetuosa, te diría humilde, en el buen sentido de la humildad y luego la gente que se ha incorporado a la zona y ha generado un impacto el no meterse, porque total están de paso...para que? aunque hace 20 años que viven aquí. Hay gente que no se va a ir nunca y no lo saben...

...muy poco disciplinado, poco apegado a algunas normas mínimas de convivencia...

...diría que Chos Malal está conformado por mucha gente que es nacida acá, pero mucha gente vive acá, mucha gente que viene del campo, es una persona buena, honesta, la buena predisposición...

...en lo personal creo que somos chatos, no se por que motivo hay una cosa así como que me importa...se podría decir que siempre esta esperando que alguien haga y alguien tiene que hacer y ese no soy yo...

...muy bueno, tengo una historia en Chos Malal, de algunas cosas que he perdido en Chos Malal. Me he sentido muy acompañada. Eso me hace decir, me siento chosmalense desde la gente, desde el cariño, desde el respeto...

...el habitante de Chos Malal... es un tipo que tiene problemas de comunicación, en muchos casos, problemas para expresar pacíficamente sus dudas sus inquietudes. Siempre necesita de una situación de crisis para poder expresar lo que piensa...

...es un tipo apasionado, es un tipo valiente en muchas ocasiones... creo que es un tipo creativo pero que necesita encontrar una mejor convivencia...



...es una mezcla... me duele la apatía que tiene, el silencio, el aceptar como que estuvieran cómodos con lo que esta sucediendo, la comodidad, el facilismo, el asistencialismo y que no son constantes en las cosas que inician, tampoco le dan valor a las cosas que fue lo que nos enseñaron nuestros padres a valorar, a valerse por sí mismo, como persona.

...es una persona hospitalaria, pero tiene muchos resentimientos, siempre nos relegaron...creo que el resentimiento que tiene el pueblo lo demuestra en cómo esta el pueblo...

...indiferente, muy indiferente, asociado a que el yo primero, no se si todos...primero yo y luego lo demás...Indiferencia hacia Chos Malal en sí...

...Para unos es haber elegido, para otros es estar prisionero. Esto provoca un gran choque, los que vinieron para hacer su futuro acá y los que se sienten prisioneros ...

- El chosmalense es muy campechano...te brinda todo, su casa, te da confianza. Es gente muy tranquila...



Intentamos **resolver:** _____

¿Quién es hoy habitante de Chos Malal? y ¿Quién va ha ser el futuro habitante de Chos Malal?

¿Trabajar sobre la inclusión social o la exclusión? ¿Sobre la uniformidad o la heterogeneidad?

La uniformidad no es sinónimo de integración y la heterogeneidad no es sinónimo de división o desintegración.

¿De qué nos sentiremos orgullosos en el futuro?.....


Hoy los **chosmalenses** nos sentimos **orgullosos** de ...

- ...La zona en sí, es muy particular la zona; ya que tiene muchos recursos, muchos recursos turísticos, mucha belleza que hay a su alrededor...
- ...la historia, su trayectoria...que si bien no da reconocimiento en la Provincia, ha tenido gente con educación, con principios que ha fortalecido a la provincia...
- ...la calidad de vida, entendiendo que es un pueblo todavía tranquilo, que se tiene tiempo de hablar con otro, la naturaleza virgen, el contacto con la naturaleza...
- ...ser nacida en la zona, tener estas pautas culturales que tiene que ver con la transhumancia, la música, las cantoras, las artesanías...la capital histórica...para mi es un orgullo...
- ...es un lugar tranquilo, acogedor, es hermoso...Hay cosas bonitas, como la Fiesta del Chivito, la Fiesta de los Campesinos, la Fiesta del Pueblo siempre se hacen con mucho esfuerzo...
- ...su historia y que me gusta vivir acá. No me veo viviendo en otro lado...
- ...la solidaridad de su comunidad, aún en los peores momentos, en momentos muy difíciles, porque a pesar de que peleamos, en los momentos difíciles estamos...
- ...aquí hay grandes deportistas, personas intelectuales muy importantes, pensadores, técnicos, lo que sucede es que como si fuera un mal de adolescentes y nos menospreciamos permanentemente y vivimos como lo que viene de afuera es mejor...
- ...uno va tomando conciencia de que vive en un lugar que es una reserva, desde lo paisajístico, es maravilloso, esta cargado de atractivos, te sorprende todos los días eso...
- ...es una fuente inagotable de músicos y de expresiones artísticas que no ha tenido el desarrollo que podría tener ubicado en otro lugar. Es un pueblo que sigue creando. Hay jóvenes que se interesan por la danza por el teatro, están ávidos de consumir cultura...

...de su gente, de los chicos, de mi grupo, de mi familia que me dio la posibilidad de estar acá...

...Chos Malal es el lugar, su gente sus calles, su conformación, mirar a mi infancia, las cosas de la niñez, las añoranzas y muchas cosas que van desapareciendo, por ejemplo el arbolado urbano, las acequias, la parte histórica de Chos Malal...

... Es el lugar donde he podido formar una familia, me gusta la gente, su simpleza, tiene una forma que a uno lo hace sentir que hay pertenencia al grupo...



- si los jóvenes nos ponemos las pilas, podemos llevar esta sociedad... y sacarla adelante...

Nuestros jóvenes sienten y opinan... ---

...a pesar de las adversidades y conflictos, si trabajamos todos juntos y en comunidad podemos lograr lo que queremos...si los jóvenes nos ponemos las pilas, podemos llevar esta sociedad desbastada por todo lo acarreado, a un mejor nivel... y sacarla adelante,.. está en nosotros...

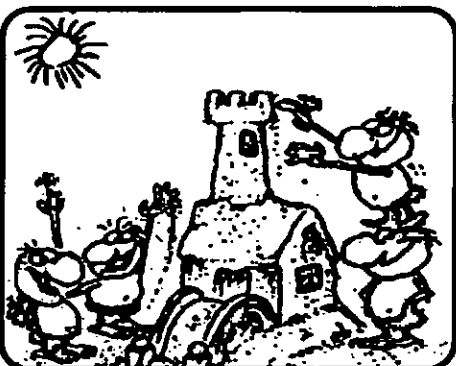
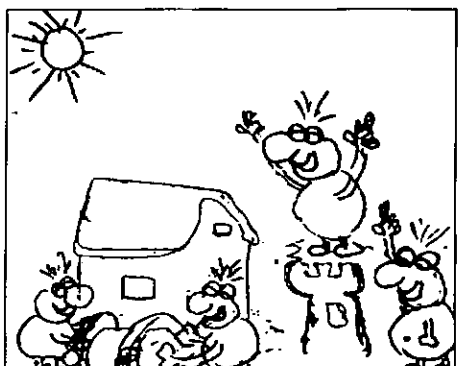
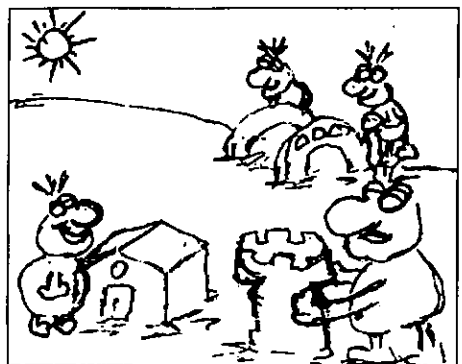
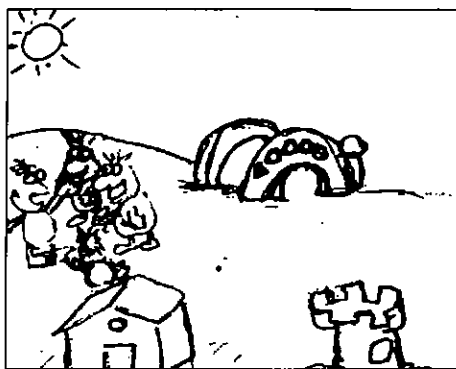
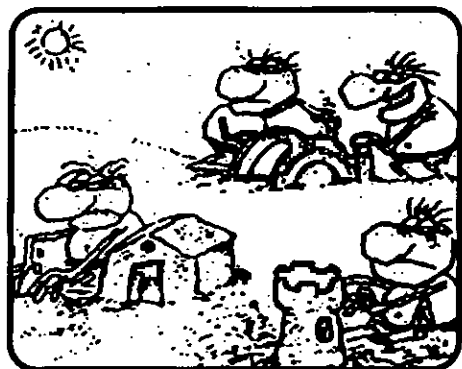
...hoy la realidad de nuestra localidad es como una pequeña historia. Sería muy satisfactorio que cada uno mire a sus alrededor y vea que no vivimos solos, y si no nos escuchamos no llegaremos a encaminarnos hacia un futuro mejor...

...poniendo un poco de todos y sabiendo organizarse se puede lograr lo que se quiere...

Una historieta contada por un joven de Chos Malal ...

La consigna del trabajo fue crear una secuencia entre los cuadros 1 y 6, en la que se destaquen actitudes propias de los habitantes de Chos Malal.

Un joven de 16 años de la localidad, imaginó así los cuadros intermedios...



Si usted va a participar del taller de Visión, Chos Malal espera, que sus conceptos y opiniones sean los representativos de sus grupos de pertenencia; del trabajo, del barrio, de sus amigos, de la familia... por lo que lo invitamos a que les pregunte previo al taller sus opiniones respecto a:

¿Cuáles son los valores que tendría que tener Chos Malal a futuro?

¿Cuál es la Visión que tienen de Chos Malal?

Lo esperamos en el taller para poder imaginar juntos el Futuro de Chos Malal.

Recuerde: su presencia es MUY IMPORTANTE los días 23 y 24 de Noviembre a las 18 horas en la escuela 254.

A efectos de trabajar cómodos en el taller, le recomendamos una vestimenta sport informal.



INFORMES: ANTENA UNIVERSITARIA
Lamadrid 136 - Chos Malal - Tel.: (02948) 422517
e-mail: planestrategicochosmalal@yahoo.com.ar



Plan Estratégico CHOS MALAL

Esta es la VISIÓN definida por los chosmalenses:

**“Chos Malal... lugar de
encuentro para todos”**

Documento base: Taller de Estrategias



Nuestros primeros logros:

- Identificamos nuestros **Valores**
- Definimos nuestra **Visión:**
“Chos Malal... lugar de encuentro para todos”



Plan Estratégico
CHOS MALAL

2

Documento Base Taller de **Estrategias**

¡Los Habitantes de Chos Malal comenzamos a Transitar el camino hacia un futuro Compartido!

La construcción social de lo que hacemos hoy y donde imaginamos el **Chos Malal** del futuro ya tiene una **Visión** y **Valores** que nos permiten modelar nuestra Comunidad.

Hace un tiempo asumimos el desafío de realizar un **Plan Estratégico Participativo** donde los habitantes de **Chos Malal** sean los actores principales para que nos conduzca al **Chos Malal** que todos queremos.

De ese Plan ya obtuvimos el logro más importante que es saber hacia donde queremos ir y, sabiéndolo, podemos hacer el esfuerzo de instaurar un cambio consciente y controlado.

El pasado 23 y 24 de noviembre definimos la **Visión** que orientará nuestras acciones en el camino al **Chos Malal** soñado y los **Valores** que demarcará nuestro tránsito evitando que perdamos el rumbo o hagamos elecciones inadecuadas.

Decimos que nuestra **Visión** es:

“Chos Malal... lugar de encuentro para todos.”

Para los **Chosmalenses** los **Valores** son...

“Principios que rigen la conducta individual y social como cualidades positivas, en un contexto socio-político-cultural-histórico-geográfico-económico y moral. Los Valores se adquieren en la familia y se proyectan en la sociedad, para favorecer su desarrollo integral, construyendo su identidad”.

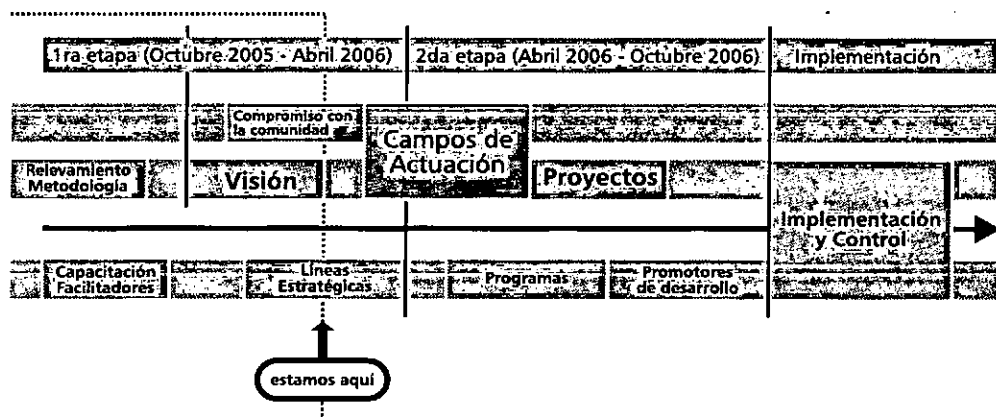
Y definimos como **valores** presentes en todas **nuestras acciones ...**

- Coherencia
- Compromiso
- Cordialidad
- Empatía
- Honestidad
- Justicia
- Solidaridad
- Participación
- Perseverancia
- Profesionalidad
- Respeto
- Responsabilidad
- Tolerancia
- Esfuerzo

De acuerdo a cada mirada o perspectiva donde nos toca actuar entendemos que es importante mantener estos valores.

SOCIAL	ECONOMICO-FINANCIERA	POLITICA	DE GESTIÓN	DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO
Identidad	Trabajo	Sinceridad	Dignidad	Paz
Igualdad	Transparencia	Democracia	Capacidad	Conocimiento
Integración	Equidad	Humildad	Conocimiento	Constancia
Libertad	Cooperativismo	Lealtad	Idoneidad	Educación
Amor	Productividad	Libertad	Credibilidad	Humildad
Familia	Ética	Ética	Compromiso	Libertad
Convivencia	Amor	Trabajo	Creatividad	Trabajo
Dignidad	Profesionalidad	Transparencia	Liderazgo	Amor
Equidad	Sustentabilidad	Vocación de Servicio	Transparencia	Capacitación
Confianza	Responsabilidad Social	Equidad	Cultura del Trabajo	Historia

Línea de tiempo en el desarrollo del Plan



Avances:

Juntos hemos alcanzado uno de los objetivos más ambiciosos del Plan: definir nuestra **Visión**.

Esto marca nuestro profundo compromiso con el Chos Malal que vivimos hoy y el que legaremos a nuestros hijos y nietos.

Por otra parte nos marca, de manera clara, nuestras enormes potencialidades.

Estos han sido nuestros primeros pasos y... quizás los más importantes hacia un destino compartido, del cuál todos y cada uno de nosotros participamos en definirlo y nos comprometemos a tratar de alcanzarlo y sostenerlo.

Quizás primeros pasos que como los de un niño cuando empieza a caminar titubea; tiene miedo de lo desconocido... de mirar al mundo desde arriba por el mismo... tener su propia perspectiva distinta a la que estaba acostumbrado... pero a medida que se afianza logra seguridad y reconoce los caminos que lo llevan a lograr las cosas que quiere.

Estamos venciendo nuestros titubeos y el temor a lo desconocido. Nos estamos dando la posibilidad de afianzarnos y encaminarnos a nuevos logros.

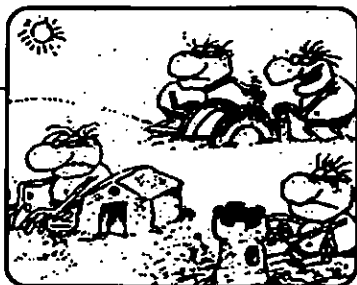
¿Recuerdas la historieta del joven de Chos Malal? _____

Bien, sólo detengámonos un momento y reflexionemos:



Presente

Pasado



Hoy hemos comenzado a dar los primeros pasos por un porvenir compartido que habremos de legar a nuestros hijos, por nuestra y su mejor calidad de vida. Ya comenzamos a ser parte de la nueva "historia de Chos Malal".

Futuro

Mañana seremos la realidad que con estos primeros pasos nos hemos propuesto lograr:

**"Chos Malal...
Lugar de encuentro
para todos"**

Nuestros Intereses Compartidos

¡Vamos... Todavía queda más! _____

Sabemos que nuestra sociedad no ha de prosperar por la acción improvisada y única de un sector.

Hacer realidad la Visión del Chos Malal que nos hemos propuesto, es la complementariedad de distintas fuerzas que, conscientemente organizadas nos permitirán alcanzar ese futuro deseado.

¿Qué fuerzas se conjugan para hacer posible nuestra VISIÓN? _____

Recordemos que: **Cuando acordamos nuestros Valores los establecimos desde distintas miradas o perspectivas:**

1. La perspectiva Social;
2. La perspectiva Económico-Financiera;
3. La perspectiva Política;
4. La perspectiva de Gestión, y
5. La perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo.

Al establecer los **Valores** para cada una de ellas:

- a- Definimos el marco de actuación dentro del cual pretendemos que las mismas se desarrollen.
- b- Establecimos los límites de su accionar desde lo que consideramos **Valores** aceptables por nuestra sociedad chosmalense.

En definitiva dijimos:

“Hasta dónde permitimos el marco de toma de decisiones discrecionales que nos permitan alcanzar los fines de cada perspectiva para el logro de la Visión que nos hemos propuesto: **“Chos Malal...lugar de encuentro para todos.”**”

Pero, ...¿Qué NO dijimos aún? _____

No hemos establecido lo que es cada perspectiva en Chos Malal y lo que debe lograr, dentro del marco establecido, para contribuir al logro de la nuestra Visión. Éste es nuestro próximo trabajo:

“Establecer, lo que significa para nosotros y nuestro futuro bienestar, cada una de las perspectivas, y desarrollar la estrategia y el objetivo superior a lograr en cada una de ellas”.

Hemos sido capaces de: _____

- Romper la indiferencia con nuestro destino;
- Imaginar y recrear nuestro futuro;
- Pasar del estancamiento del “No es mi problema... Alguien se ocupará” a establecer las bases de **Nuestros Intereses Compartidos**.
- Hacer algo por nosotros...sin esperar las soluciones que nos proponen los demás.
- Generar un espacio donde compartir y consensuar intereses en el que todos estemos representados.

Ello constituirá el próximo gran logro de nuestra comunidad.

Cada **Estrategia** definida nos permitirá luego establecer en el futuro:

- Campos específicos de actuación;
- Programas que habremos de impulsar en cada uno; y
- Proyectos necesarios para llevarlos a cabo;

...y, consecuentemente, ir concretando paso a paso nuestra anhelada **Visión**.

Chosmalenses, ¡a seguir trabajando juntos!

El próximo 7 y 9 de diciembre Chos Malal nos espera para los **talleres de estrategias**.

Esta ocasión estará destinada a que:

Desde la Perspectiva Social

Analícemos: ¿Qué calidad de vida queremos lograr a partir del desarrollo humano y el desarrollo de redes?.

¿Qué es y qué incluye la perspectiva Social en **Chos Malal**?

¿Qué estrategia y objetivo nos proponemos desde lo Social para alcanzar la **Visión**?

¿Qué rol, como habitante de **Chos Malal**, tenemos que desempeñar para el logro del objetivo propuesto en esta perspectiva?

¿Qué rol debieran desempeñar los grupos y asociaciones Chosmalenses?

Familia, Cámara Empresaria, Asociaciones Gremiales, Medios de prensa, Otras.

¿Qué rol debieran desempeñar las empresas desde esta perspectiva?

¿Qué rol debiera desempeñar el Estado desde esta perspectiva?

Municipio, Provincia, Nación.

Desde la Perspectiva Económica Financiera

Analicemos: la productividad y la obtención de más y nuevos recursos

¿Qué es y qué incluye lo económico y lo financiero?

¿Qué estrategia y objetivo nos proponemos desde lo económico-Financiero para alcanzar la **Visión**?

¿Qué rol, como habitante de **Chos Malal**, tenemos que desempeñar para el logro del objetivo propuesto en esta perspectiva?

¿Qué rol debieran desempeñar los grupos y asociaciones Chosmalenses?

Familia, Cámara Empresaria, Asociaciones Gremiales, Medios de prensa, Otras.

¿Qué rol debieran desempeñar las empresas desde esta perspectiva?

¿Qué rol debiera desempeñar el Estado desde esta perspectiva?

Municipio, Provincia, Nación.

Desde la Perspectiva Política

Analicemos: ¿En qué medida la sustentabilidad política se apoya en la gobernabilidad y cuánto en la gestión?

¿Qué es y qué incluye la perspectiva Política en **Chos Malal**?

¿Qué estrategia y objetivo nos proponemos desde lo Social para alcanzar la **Visión**?

¿Qué rol, como habitante de **Chos Malal**, tenemos que desempeñar para el logro del objetivo propuesto en esta perspectiva?

¿Qué rol debieran desempeñar los grupos y asociaciones Chosmalenses?

Familia, Cámara Empresaria, Asociaciones Gremiales, Medios de prensa, Otras.

¿Qué rol debieran desempeñar las empresas desde esta perspectiva?

¿Qué rol debiera desempeñar el Estado desde esta perspectiva?

Municipio, Provincia, Nación.

Desde la Perspectiva de Gestión

Analicemos: ¿Cómo hacemos y conjugamos los distintos procesos en Chos Malal en lo operativo, la gestión de grupos de interés, la gestión del conocimiento, el territorio y lo productivo?

¿Qué es y qué incluye la perspectiva de Gestión en **Chos Malal**?

¿Qué estrategia y objetivo nos proponemos desde la Gestión para alcanzar la **Visión**?

¿Qué rol, como habitante de **Chos Malal**, tenemos que desempeñar para el logro del objetivo propuesto en esta perspectiva?

¿Qué rol debieran desempeñar los grupos y asociaciones Chosmalenses?

¿Qué rol debieran desempeñar las empresas desde esta perspectiva?

¿Qué rol debiera desempeñar el Estado desde esta perspectiva?

Municipio, Provincia, Nación.

Desde la Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo

Analicemos: ¿Qué necesitamos para lograr las perspectivas anteriores en capital humano, capital de información y capital de organización?

¿Qué es y qué incluye la perspectiva Aprendizaje y Desarrollo en **Chos Malal**?

¿Qué estrategia y objetivo nos proponemos desde el Aprendizaje y Desarrollo para alcanzar **la Visión**?

¿Qué rol, como habitante de **Chos Malal**, tenemos que desempeñar para el logro del objetivo propuesto en esta perspectiva?

¿Qué rol debieran desempeñar los grupos y asociaciones Chosmalenses?
Familia, Cámara Empresaria, Asociaciones Gremiales, Medios de prensa, Otras.

¿Qué rol debieran desempeñar las empresas desde esta perspectiva?

¿Qué rol debiera desempeñar el Estado desde esta perspectiva?
Municipio, Provincia, Nación.

No cabe duda que cada **chosmalense** tiene un rol protagónico y participativo. Nuevamente **Chos Malal** espera que las opiniones y conceptos propios y de allegados integren el trabajo del próximo taller.

Indague, consulte, debata en familia, en el trabajo, con sus relaciones, acerca de los cuestionamientos antes expresados y le pedimos que se integre como parte activa a la tarea que **Chos Malal** realizará el 07 y 09 de diciembre de 2005.

Chos Malal nos espera por Nuestros Intereses Compartidos !!!

Lo esperamos en el Taller para definir las **estrategias** que nos permitan iniciar el proceso de materialización de la **VISIÓN**.

**“Chos Malal...
lugar de encuentro para todos”**

RECUERDE: Su presencia es muy importante en el taller que ha sido convocado.

A efectos de trabajar cómodos le recomendamos la conveniencia de ir con vestimenta informal y llevar equipo de mate



INFORMES: ANTENA UNIVERSITARIA
Lamadrid 136 - Chos Malal - Tel.: (02948) 422517
e-mail: planestrategicochosmalal@yahoo.com.ar



Plan Estratégico CHOS MALAL

Documento base

“Chos Malal...
lugar de encuentro para todos.”



MUNICIPALIDAD
DE CHOS MALAL



PROVINCIA DEL NEUQUÉN



CAP
CONSEJO ASESOR DE
PLANIFICACIÓN
CHOS MALAL



COPA DE

FUNDACIÓN
PLANIFIC



CONSEJO FEDERAL
DE INVERSIONES



Plan Estratégico **CHOS MALAL**

3 Documento base:

- Lo actuado en el 2005
 - Valores
 - Visión
 - Líneas estratégicas
- Introducción a campos de actuaciones



¿Qué es el plan estratégico participativo de Chos Malal?

Entendemos como Plan al conjunto de pasos preestablecidos, necesarios para alcanzar el objetivo que nos hemos fijado como comunidad.

Sabemos que son varios los caminos que nos pueden conducir a ese objetivo, pero...elegir aquel que nos acerque mejor al mismo, significa haber analizado las demás alternativas, teniendo en cuenta que los habitantes de Chos Malal son los principales actores en este proceso.

¿Quién lo lleva adelante?

La comunidad de Chos Malal en su conjunto.

El Consejo Asesor de Planificación, creado por Ordenanza 1974/04, cuenta con un equipo técnico que es el encargado de llevar adelante la metodología propuesta, a través de distintas herramientas, sintetiza, estructura y plasma en documentos las opiniones, objetivos y anhelos que surgen de los habitantes de Chos Malal.

La comunidad define sus anhelos y los transforma en objetivos, programas y proyectos e identifica los roles y actuaciones de cada uno de sus miembros para que se cumplan esos objetivos.

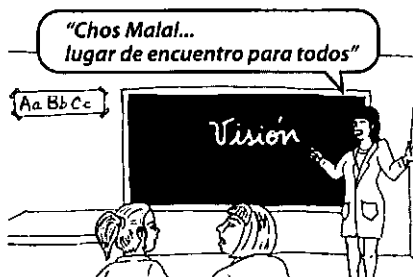


En el mes de noviembre de 2005 consensuamos una definición de Valores para los chosmalenses, diciendo:

"Son principios que rigen la conducta individual y social en un contexto socio-cultural, político-histórico-geográfico-económico y moral. Los valores se adquieren en familia y se proyectan en la sociedad, para favorecer su desarrollo integral, construyendo su identidad"

También definimos el anhelo máximo que se pretende lograr de este plan, la **VISIÓN**:

**"Chos Malal...
lugar de encuentro para todos"**

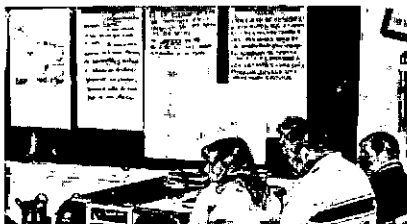


Esta **Visión** servirá de guía para todas las actuaciones de los Chosmalenses respecto de su futuro. Cada habitante para poder lograrlo debe pensar que, si lo hace diariamente contribuye al logro del encuentro; de lo contrario, sería conveniente adecuar las actuaciones en esa dirección.

Lo más importante es la unidad para el logro de los objetivos de un plan, donde la confianza en lo que está haciendo el otro, va en la misma dirección y con el mismo sentido de pertenencia en el cual estoy transitando.

Teniendo en cuenta la **visión** y considerando a los **valores** como las columnas que sostienen nuestro accionar, acordamos que los valores que deben estar **presentes en nuestras acciones** son:

<i>Respeto</i>	<i>Perseverancia</i>
<i>Compromiso</i>	<i>Honestidad</i>
<i>Justicia</i>	<i>Responsabilidad</i>
<i>Cordialidad</i>	<i>Tolerancia</i>
<i>Coherencia</i>	<i>Participación</i>
<i>Empatía</i>	<i>Profesionalidad</i>
<i>Esfuerzo</i>	<i>Solidaridad</i>



Además identificamos **valores** propios de cada una de las **cinco perspectivas** que deben ser el eje de las acciones que desarrollemos desde lo Social, lo Político, lo Económico-Financiero, la Gestión, y desde el Aprendizaje y el Desarrollo.

Actuaciones concretas identificadas para poner en marcha el plan con el compromiso de la comunidad.

El día 24 de noviembre en los Talleres definimos ideas-proyectos simples, pero necesarios para que nos sintamos orgullosos de nuestros propios logros.

En los distintos equipos de trabajo seleccionamos las siguientes actuaciones:

Título Chos Malal limpio y prolijo.

Objetivo *Mejorar la calidad ambiental de la ciudad.*

Título Arbolado, responsabilidad de todos.

Objetivo *Crear conciencia de la importancia del cuidado de los árboles, generando una acción participativa de los vecinos.*

Título Carreras Universitarias.

Objetivo *Formar Recursos Humanos en la zona.*

Título Caminata Solidaria.

Objetivo *Juntar las familias.
Recolectar productos para las fiestas de fin de Año.*



Título Oficios de Vida.

Objetivo *Crear el espacio en donde el joven pueda aspirar a un cambio real y posible de su vida con proyección.*

Título Protegiéndonos del viento.

Objetivo *Forestar nuestros barrios; Motivar el cuidado de las especies arbóreas.*

Título Un niño y un árbol creciendo juntos.

Objetivo *Capacitación y concientización de los niños a través de un proyecto de parquización y forestación.*

Título Concurso de Jardines.

Objetivo *Embellecer el barrio; Mejorar el orden y la limpieza de veredas y calles.*

Título Chos Malal limpio.

Objetivo *Levantar la basura de acequias y cordón cunetas.*

Título Pétalos.

Objetivo *Embellecer el cuartel de bomberos.*

Título Rial Curi Leuvú.

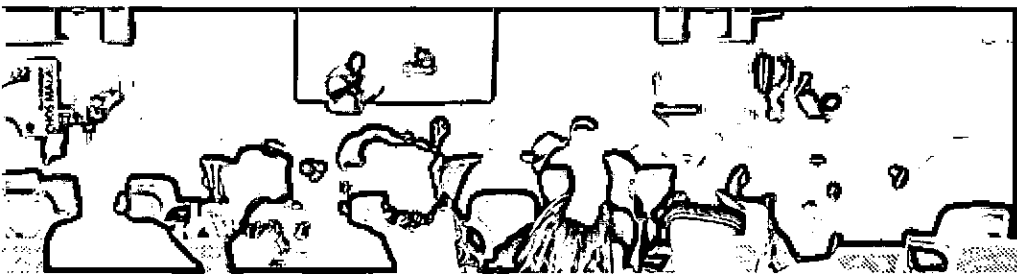
Objetivo *Construir un rial para crianceros en las márgenes del río Curi Leuvú.*

Título Limpieza Urbana.

Objetivo *Concientizar a la comunidad de la necesidad de convivir en una ciudad limpia.*

Título Educación Vial - Alumno Guía.

Objetivo *Adquirir hábitos de seguridad en pos de resguardar la integridad de Las personas.*



Una historieta contada por un joven de Chos Malal...

La consigna del trabajo fue crear una secuencia entre los cuadros 1 y 6, en la que se destaquen actitudes propias de los habitantes de Chos Malal.



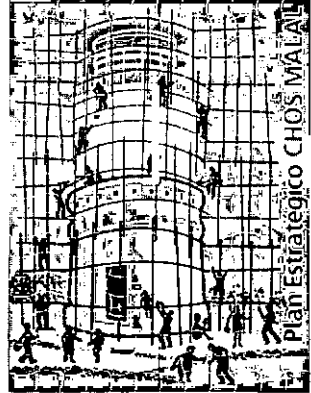
Un joven de 16 años de la localidad, imaginó así los cuadros intermedios...

AVANCES

Uno de los objetivos más ambiciosos del Plan era definir la VISIÓN... y lo logramos. Considerando el compromiso con el que los chosmalenses estamos actuando para forjar un futuro mejor para nosotros y para nuestras familias, hemos asumido el desafío de poner de manifiesto todas nuestras potencialidades y las de la comunidad...

Así logramos:

- Romper la indiferencia con nuestro destino.
- Imaginar y recrear nuestro futuro.
- Pasar del estancamiento del: "No es mi problema... alguien se ocupará" a establecer las bases de **Nuestros Intereses Compartidos**.
- Hacer algo por nosotros mismos... sin esperar las soluciones que nos proponen los demás.
- Generar un espacio donde compartir y consensuar intereses en el que todos estemos representados.



Una vez identificada la Visión y los Valores que rigen el accionar, empezamos a definir desde las distintas perspectivas o miradas, cómo íbamos a hacer para lograrla.

En el taller de LINEAS ESTRATÉGICAS trabajamos desde 5 perspectivas.

- **Perspectiva Social**
- **Perspectiva Económica-Financiera**
- **Perspectiva Política**
- **Perspectiva de Gestión**
- **Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo**

Desde cada perspectiva establecimos:

- ¿Qué es y qué incluye cada una de ellas en Chos Malal?
- La línea estratégica definida por la misión de cada perspectiva.
- Los roles que deben cumplir los habitantes de Chos Malal y sus Instituciones.

Como siempre decimos, este plan es de la comunidad... por lo tanto sus actores son sus miembros... y esto no es una imposición sino la consecuencia natural que la fuerza y el poder del cambio reside en la propia comunidad.

A efectos de simplificar los roles se identificaron seis tipos... leamos detenidamente estas tipologías e identifiquemos qué papel tenemos que cumplir nosotros y los demás de acuerdo a cada perspectiva:

Descripción general de los ROLES

ABREPUERTAS

Actores sociales (físicos o jurídicos) capaces de conectar, (utilizando su poder, chapa y contactos), a los distintos actores y convencerlos a realizar su aporte para lograr los objetivos.

GUARDABOSQUES

Revisores institucionales, con aval social, encargados de:

- Velar por la correcta consecución de los planes surgidos del consenso social.
- Verificar pertinencia de programas y proyectos con las respectivas misiones y la Visión Chosmalense.
- La seguridad del colectivo chosmalense en todos sus aspectos.

IDEALISTAS

Visionarios y progresistas en permanente búsqueda y propuesta de nuevos caminos y alternativas que lleven a Chos Malal al logro de su Visión. Bombeo proyectos innovadores y alientan nuevos desarrollos.

CONTENEDORES

Instituciones sociales encargadas de "contener" y/o reencauzar a:

- Desfavorecidos por el nuevo orden.
- Incorporados tardíos.
- Nunca incorporados.

PROMOTORES

Instituciones sociales pensadas a sí mismas como promotores del desarrollo. Fomentan habilidades: Técnicas, conceptuales, humanas y de diseño y con ello:

- La creatividad.
- La inventiva.
- El compromiso.
- El esfuerzo.
- El estudio.

Generan el espacio cognitivo que habrán de requerir los otros ejes de desarrollo.

DIFUSORES

Facilitan la conexión de los roles a través de la red social y comunican los resultados logrados, motivando a la acción a los miembros de la comunidad.

Debemos seguir profundizando el análisis de los roles para trabajar con claridad en las futuras actuaciones del Plan. Cada institución y cada chosmalense debe identificar cuáles son las actuaciones que le competen.

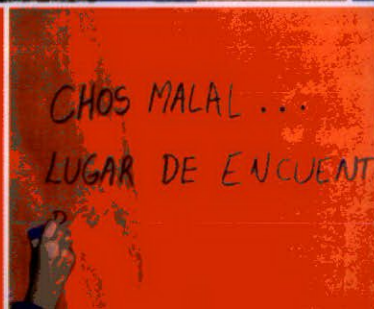
Lo expresado más abajo en el taller de estrategia es una primera aproximación a los papeles que debe ocupar cada miembro de la comunidad... hicimos una consideración general, pero... es necesario identificar con certeza cuál de estos roles ejercemos diariamente a título personal, cuál de los roles ejerce cada Institución pública o privada que actúa en la comunidad de Chos Malal, y qué roles cumplen los distintos Organismos de Gobierno.

Cuando hacemos este análisis debemos tener en cuenta quien ejerce el rol y respecto de quien, pues seguramente veremos diferencias de roles en el mismo organismo, pero actuando con diversos actores de la comunidad.

Pero... no cabe duda que debemos reflexionar acerca de los roles que pretendemos que cumplan las personas, las Instituciones, las Empresas y el Estado a futuro, para lograr el cumplimiento de:

"Nuestros Intereses Compartidos"





PERSPECTIVA SOCIAL

Lo social aporta a lograr una calidad de vida sustentable a partir del: **Desarrollo Humano que permite** planificar el futuro, fortalecer la conciencia ciudadana, promover políticas públicas coordinadas para una vida saludable, fortalecer la familia, respetar y haciendo respetar las normativas vigentes y desde el **Desarrollo de Redes:** promueve la participación y el compromiso, fomenta, fortalece y sostiene los espacios de participación comunitaria, valoriza las instituciones y el desarrollo de ellas y promueve una asistencia social que tienda a reducir inequidades...

Los Valores identificados en la perspectiva Social son:

Identidad
Igualdad

Integración
Libertad

Amor
Familia

Convivencia
Dignidad

Equidad
Confianza

En Chos Malal determinamos que lo social incluye:

Desde el Desarrollo Humano

- La Educación para todos con calidad que favorezca la creatividad, la investigación, y la capacitación.
- La Recreación.
- El entorno Familiar.
- Vivienda digna.
- Salud Psicofísica.
- Desarrollo Espiritual
- Trabajo digno con movilidad y ascenso por capacidades.
- Seguridad social.
- Políticas públicas que permitan desde la horizontalidad y la gobernabilidad favorecer el desarrollo humano de manera integral.
- Marco Legal que contemple y proteja al medio ambiente como núcleo de Desarrollo Humano.

Desde el Desarrollo de Redes

- Seguridad social desde la Articulación entre el Estado y el Sector Privado para evitar superposición y poder realizar mejor las acciones.
- Integración comunitaria.
- Redes, que contengan, que sean próximas a nosotros, que nos entiendan, que hagan a nuestra identidad.
- Reivindicación del Vecindario.
- Trabajo en Equipo.
- Cooperativismo.
- Educación.
- Dar mayor importancia a los Consejos Asesores pluralistas.

Papá...¿qué es el Desarrollo Humano?

...¿y el Desarrollo de Redes?



PERSPECTIVA ECONÓMICO - FINANCIERA

Una sociedad consciente, independiente, con base sólida en la administración de los recursos, con conocimiento y aprovechamiento de nuestros recursos naturales y humanos.

Entendiendo:

Lo **económico** como la determinación de qué, cómo y para quién producir productos y servicios con los recursos disponibles, así como los procesos que garanticen la obtención de más y nuevos recursos.

Lo **financiero** como fuente de ingresos que permite la realización de inversiones y la retribución de la fuente original de ingresos que permitieron el desarrollo de una inversión.

Los Valores identificados en la perspectiva Económico - Financiero son:

Trabajo Transparencia	Equidad Cooperativismo	Productividad Ética	Amor Profesionalidad	Sustentabilidad Responsabilidad Social
--------------------------	---------------------------	------------------------	-------------------------	---

Para lograr la sustentabilidad Económico-Financiera que permita el establecimiento de una mejor calidad de vida se deberá trabajar en la:

- **Productividad:** Capacitar y formar. Identificar recursos. Invertir en infraestructura de servicios. Planificar y administrar los recursos. Instaurar controles de gestión. Generar Competitividad y valor agregado. Satisfacer las demandas. Conocimiento. Vinculación. Buscar la conectividad. Analizar los costos de oportunidad. Distribuir transversalmente las comunicaciones y servicios. Generar alianzas estratégicas y la Cooperación de productores.

- **Y en lo que hace a más y nuevos recursos:** generar demandas. Incorporar nuevas tecnologías. Buscar fuentes de financiamiento. Mejorar la rentabilidad. Independencia. Coordinar acciones y recursos. Desarrollar nuevos productos. Vincularse con los centros de producción y consumo.

Misión

“Conformar... Una sociedad capaz de administrar sus recursos mejorando la productividad y la generación de nuevos y más recursos que posibiliten la gestión de sus iniciativas públicas y privadas, buscando la equidad y bienestar de sus miembros, en el presente y a futuro, y lograr así una mejor calidad de vida para todos, posibilitando la sustentabilidad social y política, la gestión adecuada de los procesos, el aprendizaje y desarrollo necesarios”.

Roles

En el Taller del día 7 de diciembre y teniendo en cuenta el cuadro identificatorio de Roles de la página 6 le asignamos roles importantes desde la Perspectiva Económica/Financiera a los siguientes Actores Sociales:

Abrepuestas	Guardabosques	Idealistas	Contenedores	Promotores	Difusores
Cámara de Comercio	Municipio	Empresarios	Municipio	Empresas	Medios de comunicación
Centro Pymes	Concejo Deliberante	Emprendedores	Iglesias	INTA	Educación
Municipio	Ministerio de la	Consejos Asesores	Hospital	EPAS	Iglesias
COPADE	Producción		Clubes	EPEN	Municipio
CFI	Gendarmería			Telefónica	Bancos
Banco Provincia	AFIP			Asoc. Apicultores	
Banco Nación				Cám. fruticultores	
Vialidad Provincial				YPF	
Vialidad Nacional				Municipalidad	
				Bancos	
				Producción	
				Cámara de Comercio	

Para usted ¿son estos los roles que deben cumplir los actores de la comunidad de Chos Malal en esta perspectiva?... ¿Agregaría otros? ¿Qué rol /es les asignaría?...

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

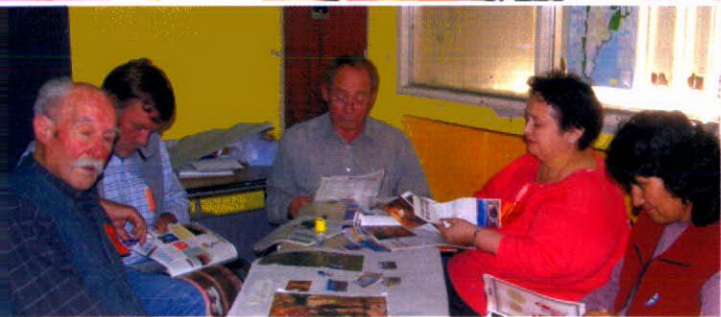
.....

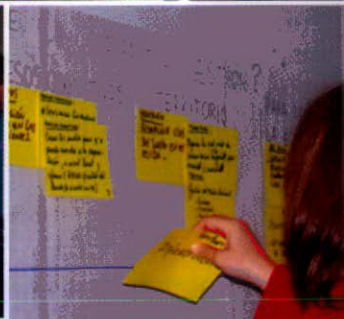
.....

.....

En el taller analizamos que Productividad es...







PERSPECTIVA POLÍTICA

Lo Político es buscar el bien común a través de la gobernabilidad que se logra con legitimidad en los consensos y en la construcción de los mismos que permite una gestión planificada con conocimiento y capacidad de trabajo.

Los Valores identificados en la perspectiva Política son:

Sinceridad Democracia	Humildad Lealtad	Libertad Ética	Trabajo Transparencia	Vocación de servicio Equidad
--------------------------	---------------------	-------------------	--------------------------	---------------------------------

Desde lo Político, la **Gobernabilidad** se sustenta en la credibilidad por el respeto a los valores elegidos, construyendo consensos, con capacidad de convocatoria para construir los consensos, mediante la legitimación, con legalidad, siendo facilitadores para la resolución de problemas.

Desde lo Político, la **Gestión** se sustenta en la planificación, la capacidad de trabajo, el conocimiento, empuje, audacia, siendo proactivo, práctico y flexible, con proyectos y con valores.

Misión

Lograr la visión a partir de políticas sustentables, con Gobernabilidad que permita: motivar, liderar, consensuar, participar con inclusión y gestionar planificando, invitando, convocando, participando, educando y transparentando... buscando la sustentabilidad social y económica financiera, permitiendo la adecuada gestión de los procesos que garanticen el logro de los objetivos y promoviendo el aprendizaje y el desarrollo.

Roles

En el Taller del día 7 de diciembre y teniendo en cuenta el cuadro identificatorio de Roles de la página 6 le asignamos roles importantes desde la Perspectiva Política a los siguientes Actores Sociales:

Abrepuertas	Guardabosques	Idealistas	Contenedores	Promotores	Difusores
Municipio	Partidos Políticos	Amigos	Vecino/ciudadano	Acción Social	Dirigente
Acción social	Iglesias	Gremios	Amuyen	Iglesias	Concejales
EPEN	Vecino/ciudadano	Cámara de Comercio	Acción Social	BPN	Vecinos
BPN	Policia	Familia	C.P.E.	Clubes	Consejo de la Mujer
COPAIDE	Provincia	Vecinos	Poder Judicial	Legislatura	Hospital
Legislatura	Amigos	Ciudadanos	DNG	Amuyen	Escuelas
ISSN	Familia	Legisladores	Club Social	Comercios	Iglesias
Activista político	COPAIDE	Militante Político	Escuela	Cámara de Comercio	Legislatura
Empresarios	Municipalidad	Profesores	Municipio	Colegio de Abogados	Medios de Comunicación
Concejales	Guardafauna	A.F.R.	Amigos	AFR	Familia
Hospital	Justicia	Políticos	Familia	Vialidad	Amuyen
	Concejales	C.A.P.	Iglesias	ISSN	Amuyen
	Medios de Comunicación	Asociaciones vecinales	Provincia	Centro de Estudiantes	Amigos
		Consejo Consultivo de Desarrollo Social		Comisión Barrial	Policia
		C.P.E.		Municipio	Vialidad
				Concejo Deliberante	
				Escuelas	

Para usted ¿son estos los roles que deben cumplir los actores de la comunidad de Chos Malal en esta perspectiva?... ¿Agregaría otros? ¿Qué rol /es les asignaría?...

.....

.....

PERSPECTIVA DE GESTIÓN

Es el conjunto de procedimientos, acciones y mecanismos articuladas y participativos, destinados a lograr los objetivos propuestos en la VISIÓN chosmalense.

Los Valores identificados en la perspectiva de Gestión son:

Dignidad
Capacidad

Conocimiento
Idoneidad

Credibilidad
Compromiso

Creatividad
Liderazgo

Transparencia
Cultura del Trabajo

Incluimos los siguientes aspectos en:

Gestión de operaciones:

- Servicios Terrestres.
- Abastecimiento y Distribución.
- Tecnológicas.
- Coordinación jurídica e institucional.
- Operaciones de agregado de valor local.
- Comunicaciones.
- Articulación Inter-orgánica.
- Gestión del Riesgo.

Gestión de grupos de interés:

- ONGs.
- Entidades intermedias: Asociaciones y Cooperativas.
- Comisiones barriales.
- Grupos de contención.
- Integración regional e Interprovincial.
- Redes de ayuda.

Gestión del conocimiento:

- Capacitación Continua.
- Creatividad.
- Conciencia ciudadana.
- Mecanismos para acceder a la formación y capacitación.
- Mecanismos que revelen nuevas necesidades e inquietudes.
- Equipo educativo de articulación regional.

Gestión del territorio:

- Usos del suelo.
- Ordenamiento del Territorio.
- Infraestructura.
- Legislación.
- Planificar el crecimiento.
- Urbanización.
- Redes.
- Gestión del Medio Ambiente.

Gestión de la economía local:

- Desarrollo de productos.
- Identificadores de nuevos mercados.
- Planificación.
- Producción.
- Comercialización.
- Consolidar servicios e infraestructura.



PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO

Es el ámbito en el cual las personas que habitan Chos Malal, construyen y comparten saberes en un plano de igualdad, libertad y humildad... desde aquí se incluye: el fortalecimiento y la integración del conocimiento formal y no formal vinculados con el desarrollo integral de las personas y sustentado en una estructura organizativa que garantice el acceso, la producción y distribución equitativa de la información y el conocimiento, proyectándolos a la comunidad.

Los Valores identificados en la perspectiva Aprendizaje y Desarrollo son:

Paz Conocimiento	Constancia Educación	Humildad Libertad	Trabajo Amor	Capacitación Historia
---------------------	-------------------------	----------------------	-----------------	--------------------------

Aprendizaje: es la capacidad de compartir y construir conocimiento en igualdad, libertad y humildad.

Desarrollo: Es una visión integral vinculada a todos los aspectos del Recurso Humano.

Misión

Para lograr la Visión y una calidad de vida con sustentabilidad social, económica financiera y política, y asegurar los procesos de gestión adecuados tenemos que lograr proveer:

- **Capital humano** que sea perseverante, que pase a la acción, que escuche, que se mire y asuma un compromiso responsable e informe, libre de prejuicios, miedos y falsas ideologías, optimista, humilde, crítico e integrador.
- **Capital de información** apto para la toma de decisiones, que difunda en forma positiva y optimista, que registre los saberes y sea constructivo.
- **Capital de organización** que nos permita retroalimentarnos, participar, proyectar y actuar a largo plazo y con control.

Roles

En el Taller del día 7 de diciembre y teniendo en cuenta el cuadro identificatorio de Roles de la página 6 le asignamos roles importantes desde la Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo a los siguientes Actores Sociales:

Abre puertas	Guardabosques	Idealistas	Contenedores	Promotores	Difusores
Iglesias	Miembros	Gremios	Profesores	Familia	Radios
Consejo de la Mujer	CAP	Familia	Familia	Escritor	Prensa
Concejo Deliberante	Familia	Artesanos	Asistente social	Docentes	Empleados municipales
Empleados Municipales	Concejo Deliberante	Músicos	Docentes	Deportistas	Docentes
Políticos	Entrenador	Docentes	Directores	Entrenador	Docentes
Escuela	Escuela	Entrenador	Psicólogos	Escuela	Escuela
Familia	Gobierno		Iglesias	Familia	Familia
Empresas	Gremios		Escuela	Org. Barrial	Org. Barrial
	Iglesia		Familia	Empresas	Gremios
			Gremios	Gobierno	Iglesia
			Clubes	Clubes	Clubes

Para usted ¿son estos los roles que deben cumplir los actores de la comunidad de Chos Malal en esta perspectiva?... ¿Agregaría otros? ¿Qué rol /es les asignaría?...

En el mes de diciembre de 2005 también logramos realizar un encuentro con un sector específico en el **ENCUENTRO CAMPESINO**, donde analizamos:

¿Qué necesidades identifica el productor del área rural de Chos Malal y de la Zona Norte del Neuquén, para lograr que Chos Malal sea realmente "UN LUGAR DE ENCUENTRO PARA TODOS"?

Desde lo Social

- Mejorar la infraestructura, la estructura y el equipamiento rural.
- Trabajar para lograr una adecuada Contención Social y la Inclusión de todos en este proceso de Desarrollo.



Desde lo Económico-Financiero

- Conformar Asociaciones que cuenten con la correspondiente Financiación.
- Generar valor agregado a la producción primaria.
- Diversificar la economía.

Desde lo Político:

- Crear y aplicar una legislación efectiva que proteja al criancero y su cultura productiva.
- Trabajar para mejorar el régimen de propiedad y tenencia de la tierra y respetar así, la cultura productiva trashumante y la presencia de los ocupantes originarios.

Desde la Gestión de los Procesos:

- Desarrollar un Ordenamiento Territorial que no obstaculice la trashumancia.
- Realizar un manejo racional del recurso "agua" para incrementar el área productiva.
- Desarrollar un aprovechamiento integral del recurso eólico.
- Mantener las escuelas existentes y crear nuevas escuelas rurales.
- Mejorar las comunicaciones.
- Fortalecer el sistema de salud.

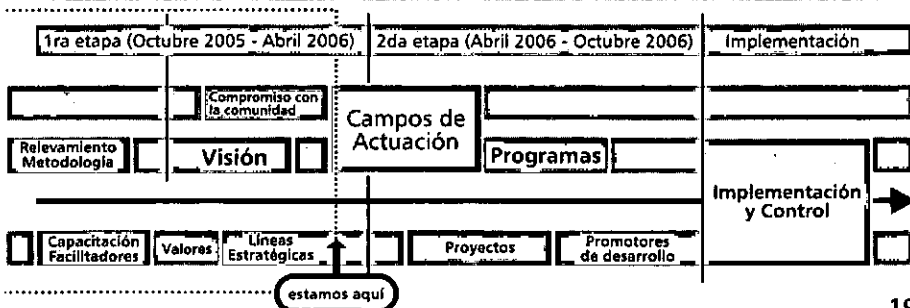
...Es verdad... las escuelas rurales tienen que responder a las necesidades de nuestra cultura...

Desde el Aprendizaje y Desarrollo:

- Realizar capacitaciones del productor rural, rescatando las prácticas regionales.
- Definir las orientaciones de la educación en las escuelas rurales para que respondan a las necesidades de la cultura productiva regional, jerarquizando el trabajo campesino.
- Capacitar para la formulación de proyectos.



Línea de tiempo en el desarrollo del Plan



ALGUNOS NÚMEROS CONCRETOS

- 85 entrevistas a referentes de la comunidad.
- 46 historietas analizadas por niños y jóvenes.
- 25 historias de visión redactadas por jóvenes.
- 10 entrevistas radiales de difusión del Plan.
- 3.000 señaladores distribuidos.
- 450 invitaciones a Talleres.
- 1.300 documentos base.
- 15 facilitadores capacitados.
- 15 personas en el equipo técnico.
- 10 personas del Consejo Asesor de Planificación trabajando "ad honorem" en forma permanente.
- Más de 250 personas de Chos Malal participando activamente en los talleres.

Al finalizar la Segunda Etapa del Plan deseamos que todos los habitantes de Chos Malal, de una u otra manera, estén participando del mismo.

Todo el proceso del **Plan Estratégico Chos Malal** se basa en el reconocimiento real de nuestras necesidades; por lo tanto tenemos que separarnos necesariamente de los prejuicios y limitaciones del pasado, y crear así la **Visión** de una realidad positiva y deseable hacia la cual podemos orientarnos.

En ella reside nuestra esperanza y las posibilidades del desarrollo personal y de la comunidad en la que confluyen **Nuestros Intereses Compartidos**.

Haber llegado a esta instancia del **Plan Estratégico Chos Malal** es gracias al esfuerzo, compromiso y dedicación de numerosas personas e instituciones locales y provinciales que diariamente trabajaron y trabajan voluntariamente, poniendo su tiempo, sus saberes, su espíritu de colaboración y sus aportes para que juntos logremos un: **"Chos Malal... lugar de encuentro para todos"**

Los invitamos a seguir sumándose a este gran desafío de construir juntos el destino acordado por los chosmalenses, convocando a más personas para que participen en los Talleres, y sean parte de este proceso, haciendo sus aportes y comentarios, y de esta manera contribuyamos todos a consolidar el **Plan Estratégico de toda la comunidad**.

Consultas y mayores informes en: Antena Universitaria

Calle Lamadrid 136 / Tel: (02948) 422517 / Chos Malal

E-mail: planestrategicochosmalal@yahoo.com.ar

Reunión semanal Comisión Ejecutiva del Plan Estratégico: Martes de 09:00 a 12:00 hs.



INFORMES: ANTENA UNIVERSITARIA
Lamadrid 136 - Chos Malal - Tel.: (02948) 422517
e-mail: planestrategicochosmalal@yahoo.com.ar