

ENSAYOS

PARTICIPACION CIUDADANA Y SISTEMAS DE SEGUIMIENTO EN LA PLANIFICACION ESTRATEGICA TERRITORIAL: EL CASO DE LA REGION DEL BIO BIO

Ariel Yévenes Subiabre
Centro de Estudios Urbano Regionales,
Universidad del Bío-Bío
Avenida Collao 1202, Concepción - Chile
ayevenes@ubiobio.cl

RESUMEN

El presente ensayo analiza los principales aprendizajes que se pueden recoger de los sistemas de participación ciudadana y seguimiento propuestos en las Estrategias Regionales de Desarrollo de la Región del Bío Bío, con miras a proponer algunas claves para el desarrollo de sistemas de monitoreo que permitan la articulación y adecuación flexible, sistemática y permanente en la planificación estratégica territorial.

Palabras Claves: Planificación Estratégica Territorial.

ABSTRACT

This paper analyzes the main lessons that can be collected from the monitoring systems offered in the Regional Development Strategy in the Region del Bio Bio, in order to propose some clues to the development of monitoring systems that allows articulation and flexible adaptation, systematic and permanent in the strategic planning areas.

Keywords: Strategic Planing Areas.

1.- INTRODUCCIÓN.

En el presente ensayo se busca recoger, en una perspectiva evolutiva, los principales aprendizajes en los sistemas de seguimiento y participación ciudadana propuestos en las Estrategias Regionales de Desarrollo de la Región del Bío Bío, con miras a proponer algunas claves para el desarrollo de sistemas de monitoreo que permitan la articulación y adecuación flexible, sistemática y permanente en la planificación estratégica territorial.

Al respecto, es preciso señalar que ello implica analizar las cuatro últimas Estrategias Regionales de Desarrollo, correspondientes a los periodos 1991 - 1994; 1995 - 2000; 2000 - 2006; y 2008 - 2015. Se asume que el hecho de que se trate de un análisis de cuatro instrumentos de planificación, desarrollados en un mismo territorio, abarcando dos décadas, permite formarse una idea de cómo las instituciones, actores sociales, económicos, políticos, públicos y privados, van incorporando paulatinamente la visión de sistema y la perspectiva de flexibilidad en el largo plazo que han de contener las estrategias territoriales. La pretensión es que, sobre esta base, se recojan aprendizajes metodológicos para la definición de estrategias de desarrollo territorial más participativas, sistémicas, flexibles y con mayor capacidad de adaptación y

Fuente: Banco Central de Chile, Instituto Nacional de Estadísticas (INE) y estimaciones propias.

lectura de los cambios del entorno y de prospección de las nuevas tendencias de desarrollo.

El artículo se estructura en cuatro puntos. El primero, da cuenta de una breve visión teórica y conceptual utilizada para el análisis, donde se revisan la comprensión flexible del concepto de planificación y estrategia puesta en perspectiva contemporánea. El segundo punto, busca analizar el impacto de los horizontes temporales sobre su diseño, ejecución y operación. En una tercera parte, se desarrolla una exposición del análisis evolutivo de las cuatro estrategias regionales de desarrollo reseñadas en el plano de sus planes de gestión y ejecución de la estrategia.

Se finaliza con un punto donde, a modo de conclusiones, se busca relevar la importancia de la participación permanente en la planificación estratégica del desarrollo territorial y la emergencia de un sistema complejo de monitoreo social, que permita sostener la mirada de manera sostenida en el largo plazo.

2.- LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO TERRITORIAL.

Heisenberg, al formular el principio de incertidumbre, demostró que cuanto con mayor precisión se trate de medir la posición de una partícula, con menor exactitud se podrá medir su velocidad (Hawking, 1988). Ello instala una especie de punto final a una teoría de la ciencia totalmente determinista, a la cual se le creía capaz de predecir todo lo que ocurriera en el universo; en efecto, el principio de incertidumbre señala que ya ni siquiera es posible medir el estado presente del universo y por lo tanto, es posible inferir de ello que mucho menos lo será el intento por predecir con exactitud eventos futuros. Por la misma razón, un punto de partida para la planificación es comprender que las respuestas que habrán de construirse en el proceso de creación de estrategia y visualización del futuro estarán determinadas esencialmente por la provisionalidad y el riesgo, derivado de la incertidumbre.

No obstante lo anterior, es posible constatar que mientras una parte de la mente sabe que hay incertidumbre en el futuro, a la otra parte le resulta más cómodo asumir que el futuro que se considera más probable es, de algún modo, real y hasta inevitable (Slywotzky & Weber, 2008). He ahí la proclividad a desarrollar procesos de planificación que suelen contar con una alta componente predictiva, aun cuando es asumible que el anticipar resultados a partir de tendencias, implica presumir que las condiciones del pasado se perpetuarán y por lo tanto, constituye un modelo erróneo para las decisiones estratégicas (Chussil, 2005) y para la visualización de un futuro deseado.

Por lo expuesto, en primera instancia, el proceso de formulación de estrategias ha de ser fundamentalmente flexible, capaz de incorporar en su gestación el hecho de que la ventaja competitiva que se construya ha de ser siempre temporal y por lo tanto, las estrategias que se definan tendrán que plantearse, más que como un enfoque único, como un conjunto de maniobras relativamente relacionadas, dentro de un patrón de acciones semi coherente (Hodgetts, Luthans, & Slocum, 2000), que idealmente dotan a la organización de un plan de gestión y conducción de la estrategia

en un conjunto acotado de reglas estrictas y una burocracia mínima. En este sentido, es importante partir por relevar entonces el hecho de que para el abordaje de un proceso de planificación territorial, existe un amplio margen de maniobra para innovar en diversos sentidos. Por un lado, es posible innovar mediante la integración novedosa de distintos enfoques (p.e. FODA, participación y prospectiva); por otro, la innovación puede tener lugar mediante la creación de nuevos enfoques, pertinentes a la realidad territorial y que surgen de su propia complejidad y particularidad. En el fondo, no existe "un" método apropiado, sino que es posible dar con múltiples formas de planificar (Wigodski, 2007), que han de surgir del conocimiento profundo del estado en que se encuentra el territorio por parte de los actores, como también de una mirada sistémica, que permita innovar de manera situacional y emergente, en el marco de un proceso de aprendizaje esencialmente incremental.

Luego, surge la pregunta ¿cómo comprender inicialmente el concepto de estrategia para su posterior aplicación en el ámbito de la planificación territorial? Al respecto, es preciso reconocer que el concepto admite una serie de perspectivas. En primer lugar, estrategia puede asociarse al concepto de plan, en un trabajo de diseño y asociación de acciones formales previamente definidas; también puede comprenderse como una perspectiva, en el marco de un estado futuro deseado, distinto aunque funcional al estado actual y a partir de una situación presente; a su vez, puede concebirse como un patrón lógico de acciones, generadoras de una pauta de comportamiento; finalmente, puede entenderse como una maniobra que reside en el plano de la ejecución de acciones como respuesta a estados de corto plazo pero que configuran un accionar consistente, bajo la forma de un comportamiento estratégico (Mintzberg, 1987). Con todo, las grandes estrategias constituyen a la postre una configuración original de muchas actividades complementarias (Kotler, 1999), cuyo éxito depende de distintos factores, donde aparece uno fundamental, cual es la coherencia (Mainardi, Leinwand, & Lauster, 2009) de las acciones que se definan y ejecuten.

En la práctica, en los análisis sucesivos, se comprenderá la estrategia como un conjunto único de procesos estratégicamente significativos, traducido en un conjunto de reglas simples que sirven de guía, las que resultan esenciales, toda vez que instalan a la organización en lo que la teoría de la complejidad denomina "el borde del caos" y la dotan de la cuota de planificación necesaria para capturar las mejores oportunidades (Eisenhardt & Sull, 2001). En este plano, cobrarán relevancia la figura de los trade-offs que crean la necesidad de elegir y deliberadamente limitar lo que se es capaz de emprender (Porter, 1996) y por lo tanto, la definición de la estrategia se constituirá en el espacio donde "se negocia" lo que se ha de hacer para posicionarse de manera distintiva y en conjunto, fundamentalmente, significa seleccionar aquellos ámbitos en que definitivamente no se incursionará, hacia la construcción de un estado futuro deseado.

Se arriba así al punto de responder cómo esta concepción flexible de la planificación y la estrategia se traducen en el plano de la territorialidad. Al respecto, es preciso señalar que se demanda en éste ámbito de procesos generadores de una visión capaz de integrar todo lo que se relaciona con las prácticas sociales, pues juegan papeles

claves en la constitución de los actores sociales y en el diseño de sus políticas y programas de acción en el territorio. Ello implica ampliar el rango de mirada y abordar la complejidad, incorporando en la planificación del territorio las prácticas y visiones de los diversos actores sociales y sobre todo, recoger las interacciones que se llevan a cabo entre ellos en el territorio.

Dado lo expuesto, como es difícil dar cuenta de la complejidad que encierra el territorio sin el concurso de distintos puntos de vista, pero por sobre todo sin la conciencia de que cada uno de ellos es necesariamente parcial, resulta necesario ensayar maneras de trascender las miradas disciplinarias y probar procesos transdisciplinarios (Mato, 2000), que salgan al encuentro de otros puntos de vista y que para ello, abran posibilidades de complementariedad entre los mismos.

En este sentido, es sugerente pensar en abordar los procesos de planificación territorial desde una perspectiva dialógica, en la cual los fenómenos del mundo pueden apreciarse como espacios de confluencia complementaria de elementos que, en principio, pueden incluso verse como antagónicos. En el proceso, se permite así el reconocimiento entre los actores en su plena diversidad, con derecho a expresión plena y libre, incrementando a la postre su capacidad de cuestionar supuestos y certezas (Friedmann, 2004). Ello es lo que a su vez permite comprender la existencia simultánea y complementaria del orden y el desorden, que posibilitan la información como elemento organizador y la complementariedad entre permanencia y cambio (Bonil, Sanmartí, Tomás, & Pujol, 2004), que ha de ser la base de la estabilidad y desarrollo del territorio.

Por otro lado, en el plano de la toma de decisiones, resulta relevante también incorporar la mayor cantidad de visiones derivadas de grupos sociales diversos, porque se precisa considerar tanto el conocimiento generado por la ciencia, como el conocimiento tradicional nacido en el seno de la comunidad, comprendiendo que la topofilia, o estimación del propio lugar, es una forma lícita de entender un territorio (Bonil, Sanmartí, Tomás, & Pujol, 2004). Ello a su vez contribuye a construir confianza, solidaridad y a profundizar el sentido de pertenencia, factores decisivos, no sólo para la generación de redes (Friedmann, 2004), sino que también para construir el desarrollo del territorio, más aun cuando se constata que esto último depende no tanto de seleccionar políticas acertadas desde un punto de vista técnico, sino más bien de negociarlas, aprobarlas y ejecutarlas de una forma conducente a la supervivencia política y su aplicación efectiva (Waissbluth, 2008).

Lo anterior, queda en mayor grado manifiesto cuando se reconoce que el territorio constituye un elemento constitutivo de identidad (Boisier, 2005) y opera esencialmente como depositario de mentes humanas, que son siempre mentes en sociedad, que con otras mentes alumbran un mundo de forma individual y colectiva a la vez, que se organizan socioculturalmente y que evolucionan según sus situaciones y las vicisitudes vitales que experimentan (Bastardas, 2010). En efecto, se requiere de procesos y estrategias altamente convocantes, cuando se constata que todo proceso de transformación y desarrollo territorial no demandará sólo de más información y conocimiento, sino que además de un esfuerzo inteligente de participación, apertura

y diálogo (Motta, 1999) de parte de todos los sectores de la sociedad. instancia de planificación para construir planes estratégicos, sino que más bien como un espacio de aprendizaje compartido para desarrollar "mentes preparadas" (Kaplan & Beinhocker, 2003) hacia la ejecución de proyectos claves de desarrollo. En efecto, el gran aporte de estos espacios reside en que ayuda a los actores a sortear el efecto halo y consecuentemente mejorar sus capacidades de pensamiento crítico (Rozenzweig, 2007), claves para la innovación emergente y situacional en el territorio.

3.- LAS ESTRATEGIAS TERRITORIALES Y LA PERSPECTIVA DE LARGO PLAZO.

La segunda ley de la termodinámica señala que en cualquier sistema el desorden, o la entropía, siempre aumenta con el tiempo. El que con el tiempo aumente el desorden o la entropía es un ejemplo básico de lo que se conoce como una flecha de tiempo, algo que distingue el pasado del futuro, dando una dirección al tiempo. (Hawking, 1988). En dicho contexto, la irreversibilidad adquiere también un carácter fundamental, ya que la evolución de los sistemas se orienta en un eje temporal, así también el azar y la incertidumbre, pues se desconocen los elementos que compartirán la historia de los sistemas y cómo se orientará su futuro (Prigogine, 1997).

En este sentido, el plan estratégico no habría de comprenderse como la estrategia en sí misma, sino que más bien actúa como guía reductora de la incertidumbre, residiendo allí su importancia como instrumento de largo plazo, pues ella tiende a evolucionar al tiempo que el flujo de decisiones y los sucesos de contexto se van conjugando en torno a consensos de acción socialmente construidos entre actores. Ello es así porque los problemas estratégicos no permiten un modelaje y programación precisa (Quinn, 1982) y por lo mismo, ningún proceso formal de creación de estrategia es capaz de manejar todas las variables estratégicas de forma simultánea, de tal forma de permitir su consecuente programación en el largo plazo. A dar cuenta de ésta problemática hace referencia el enfoque del "incrementismo lógico" (Quinn, 1978) al plantear la necesidad de proceder flexible y experimentalmente en la estrategia, desde los conceptos generales hacia los compromisos específicos, concretando éstos últimos tan pronto como sea posible, con el fin de disminuir el margen de incertidumbre.

En este contexto, el problema de gestión de la estrategia se acrecienta, toda vez que frente a la natural búsqueda de una configuración estable, se incrementan las presiones por cambios estructurales, en función de las transformaciones que se producen en el ambiente. Ello es así toda vez que los periodos convergentes propician el desarrollo de fuerzas internas de gestión preparadas para administrar la estabilidad y por lo tanto los actores, estructuras y sistemas se tienden a interrelacionar tanto que sólo permiten cambios compatibles con la estructura creada en un contexto de estabilidad, funcional a los consensos construidos, lo programado y previsto.

En línea con lo anterior, se observa que la convergencia se dará como un espacio especialmente proclive al cambio incremental, muy en línea con lo planteado por el incrementismo lógico. Sin embargo, el conflicto surge frente a la necesidad de un viraje estratégico que rompa con las estructuras establecidas para dar respuesta a transformaciones ambientales que no admiten cambios meramente incrementales.

En este contexto, lo que suele ocurrir es que gran parte de los necesarios virajes estratégicos, que rompen con el sistema construido en convergencia, se tienden a aplazar hasta que una crisis golpea al sistema (Tushman & Romanelli, 1986) y lo obliga a una acción de cambio drástico, frente a la resistencia al cambio gestada precisamente durante los periodos de convergencia. Ello, se hace especialmente importante cuando se constata que el ritmo de cambio es tan rápido, que ahora la habilidad para cambiar se ha convertido en una ventaja competitiva, lo que demanda de una aptitud de aprendizaje continuo por parte de los actores involucrados en el diseño y operación de la estrategia (Kotler, 1999). En la práctica, se da cuenta de la necesidad de sostener un sistema de monitoreo y actualización permanente sobre la ejecución y (re) diseño de la estrategia.

Para una mejor comprensión de la aplicabilidad que ello presenta en la gestión y operación de la estrategia propiamente tal, resulta útil valerse precisamente de la segunda ley de la termodinámica y en especial respecto de lo planteado sobre la flecha psicológica del tiempo. Al respecto, existen al menos tres flechas del tiempo diferentes. En primer lugar, la flecha termodinámica, que constituye la dirección del tiempo en la que aumenta el desorden y la entropía. En segundo lugar, se tiene la flecha cosmológica, cual es la dirección del tiempo en la que el universo se encuentra en expansión y no en contracción. En tercer lugar, se tiene la flecha psicológica, cual es la dirección que sentimos que el tiempo pasa, en la cual es posible recordar el pasado pero no el futuro; al respecto, Hawking plantea que antes de que se registre un dato en la memoria, ésta se encuentra en un estado desordenado y una vez que ésta interactúa con el sistema registrando un suceso, pasa de un estado desordenado a uno ordenado, para lo cual es necesario aplicar una cierta cantidad de energía (Hawking, 2008).

Dado que la estrategia constituye una instancia en la cual se captura el pensamiento de una organización en un punto específico del tiempo, ha de ser entonces depurada y mejorada continuamente en función de la experiencia y el conocimiento que los actores van adquiriendo (McFarland, 2008). Por lo mismo, es preciso sostener procesos de desarrollo de la estrategia que incorporen la posibilidad de crearla y adaptarla en forma rápida e interactiva, para que la organización y los actores puedan efectivamente asignar los recursos en ambientes cambiantes.

En la práctica, ello equivale a reconocer que la estrategia surge de un proceso caótico, como todo lo relacionado con la especulación, la incertidumbre y el conflicto situacional; por ello, resulta imprescindible recrear un proceso permanente que facilite la conversación sobre el futuro, sin ataduras, sin jerarquías y sin restricciones (Bilancio, 2005) que permita la flexibilidad y superior adaptabilidad de la estrategia y la organización a los cambios ambientales.

4.- DISEÑO, GESTIÓN Y EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA REGIONAL DE DESARROLLO EN LA REGIÓN DEL BÍO BÍO: UNA MIRADA EVOLUTIVA DE DOS DÉCADAS.

En este ámbito, en la última estrategia, definida el año 2008, se distingue un aprendizaje que es preciso relevar, respecto de las estrategias de desarrollo anteriormente definidas en la región. Al respecto, se observa que en las primeras tres estrategias (años 1991, 1995, 2000), el plan de gestión se encuentra muy mediatizado por una visión que focaliza el qué se hará en el marco de la estrategia en el corto plazo, lo que ha de ser entendido más bien como una etapa natural de instalación programática de la propuesta estratégica en el esquema organizacional, lo que si bien resulta adecuado en el contexto de todo proyecto, no profundiza en el plan de gestión que le ha de otorgar direccionamiento, complejidad y sentido de sostenibilidad en el largo plazo, en función de un monitoreo participativo permanente. Más aun, bajo el enfoque expuesto, el qué hacer de corto plazo puede redundar en un conjunto de limitaciones que pueden surgir propiamente de aspectos coyunturales e incluso en el marco de regulaciones y normativas imperantes, lo que limita el impacto de una estrategia.

Otra limitación importante para un enfoque como el descrito, puede explicarse valiéndose de la segunda ley de la termodinámica, a la que se hiciera referencia con anterioridad. En efecto, se sabe que la entropía comienza a incrementarse no bien se termina el proceso de "ordenamiento" estratégico. Bajo este enfoque, la estrategia ha de ser un conjunto de redefiniciones constantes en el qué hacer, con gran desgaste energético en cada fase de "reordenamiento" conforme se necesita volver a levantar un proceso de creación de estrategia, que redefina "cortos plazos", mediatizados por un fuerte componente burocrático. Quizás a ello apunte implícitamente el hecho de que las primeras estrategias fueron diseñadas para plazos visiblemente más cortos que en sus dos últimas versiones y muy en especial la del año 2008.

Por ello en el plan de gestión propuesto en la última estrategia se distingue un aprendizaje notable, toda vez que en ella se hace el ejercicio de proponer el establecimiento de la figura de un Consejo Ciudadano Consultivo, con la finalidad de aportar un espacio permanente, sistemático y continuo de participación ciudadana, evaluación y seguimiento. Ello lo define en función de constituir un espacio que cumpla con cinco criterios básicos: i) definir un espacio comunicacional permanente, ii) concentrarse en una visión de largo plazo; iii) coordinación permanente y compleja de actores; iv) construcción de consensos; y v) alcance de compromisos de ejecución y gestión (Gobierno Regional, Región del Bío Bío, 2008).

En esta perspectiva, el modelo de gestión se alza como una figura de articulación y participación compleja, permanente, evolutiva y flexible, acorde a la visión de control y monitoreo complejo y permanente de la entropía. Ello otorga sentido de conducción y sostenibilidad hacia el largo plazo en la estrategia, toda vez que la posibilidad de llegar a una "agenda olvidada" se incrementa conforme no se da un espacio de monitoreo permanente, que ayude a sostener la carta de navegación hacia la visión de futuro socialmente construida.

5.- A MODO DE CONCLUSIÓN.

Finalmente, es preciso recoger que el proceso de definición de la estrategia territorial ha de constituirse en un espacio transformador permanente, que busca alguna clase de configuración ideal para el territorio, siempre en el contexto de un momento determinado en el tiempo, pero que le ha de permitir mantener un proceso innovativo constante y secuencial de sostenimiento de la estabilidad y transformación puntual y situacional.

Por lo mismo, resulta relevante constituir un espacio participativo de reflexión estratégica permanente, que monitoree y gestione la estrategia en función de generar cambios incrementales, sobre la base de una situación siempre presente, que atiende a distintos ritmos e impulsos de cambio en tanto se van desarrollando configuraciones y realidades territoriales de diversos grados de complejidad, que es preciso recoger paulatinamente en la ejecución de la estrategia. Por cierto, esta forma de ver la estrategia regional constituye una visión genérica, que requiere de un liderazgo capaz de incorporar impulsos de cambio y sostenerlos, sistematizarlos y consolidarlos socialmente.

Se demanda a la postre, de definir espacios sociales de reflexión estratégica permanente, capaces de construir una mirada sistémica sobre la realidad territorial coyuntural y consecencialmente, sobre esta base, innovar de manera situacional y emergente, en el marco de un proceso de aprendizaje social incremental, siempre continuo y permanente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Bastardas, A. (2010). *Linguística General: Elementos para un Paradigma Integrador desde la Perspectiva de la Complejidad*. Barcelona-España: Centre Universitari de Sociolingüística i Comunicació, Universidad de Barcelona.
- Bilancio, G. (2005). *Estrategia, el Poder de la Pasión. Caos y Orden para Crear Valor en la Era Normal de los Negocios*. Trend Management, Vol. 7, Edición Especial Mayo , 18-27.
- Boisier, S. (2005). *La Imperiosa Necesidad de Ser Diferente en la Globalización: el Mercadeo Territorial. La Experiencia de las Regiones Chilenas*. Santiago-Chile.
- Bonil, J., Sanmartí, N., Tomás, C., & Pujol, R. (2004). *Un Nuevo Marco para Orientar Respuestas a las Dinámicas Sociales: el Paradigma de la Complejidad*. Barcelona-España: Grupo Complex del Departamento de la Matemática y las Ciencias Experimentales, Universidad de Barcelona.
- Camillus, J. (2010). *Rompecabezas*. Revista Trend Management, Vol. 12, N° 2, febrero-marzo , 40-46.
- Chussil, M. (2005). *La Culpa es de la Herramienta*. Revista Trend Management, Vol. 7, N° 5, junio-julio , 122-127.

- Eisenhardt, K. M., & Sull, D. N. (2001). La Importancia de las Reglas Simples. *Revista Trend Management* Vol. 3, N° 6, septiembre-octubre , 110-117.
- Friedmann, R. (2004). *La Gestión y organización de Empresas en el Siglo XXI. La Aventura Postmoderna*. Santiago-Chile: Ediciones RIL.
- Friedmann, R. (2004). *Urban Management by Complexity. Nuevas Formas de Gestión Estratégica Urbana y de Participación Ciudadana*. En G. Fernández, *Lecturas de Economía, Gestión y Ciudad*. Buenos Aires-Argentina: Universidad Nacional de Quilmes.
- Ghemawat, P. (2007). *Estrategia y el Panorama Empresarial*. Madrid-España: Editorial Pearson Educación .
- Gobierno Regional - SERPLAC. (1995). *Estrategia Regional de Desarrollo Región del Bío Bío 1995 - 2000*. Concepción-Chile: Secretaría Regional de Planificación y Coordinación .
- Gobierno Regional, Región del Bío Bío. (2008). *Estrategia Regional de Desarrollo Bío Bío 2008 - 2015. Juntos por la Región que Queremos*. Concepción-Chile: Gobierno Regional, Región del Bío Bío.
- Gobierno Regional, SERPLAC. (2000). *Estrategia Regional de Desarrollo 2000-2006 Región del Bío Bío .* Concepción-Chile: Gobierno Regional Región del Bío Bío.
- Hawking, S. W. (1988). *Historia del Tiempo. Del Big Bang a los Agujeros Negros*. Barcelona, España: Editorial Crítica S.A.
- Hawking, S. W. (2008). *La Teoría del Todo. El Origen y el Destino del Universo*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Sudamericana S.A.
- Hodgetts, R. M., Luthans, F., & Slocum, J. W. (2000). *Un Mundo sin Tiempo ni Fronteras*. *Trend Management* Vol. 2, N° 3, marzo-abril , 132-141.
- Intendencia de la Región del Bío Bío. (1991). *Estrategia para el Desarrollo Regional. La Región del Bío Bío al Encuentro del Siglo XXI*. Concepción-Chile: MIDEPLAN
- SERPLAC.
- Kaplan, S., & Beinhocker, E. D. (2003). *El Objetivo del Planeamiento Estratégico*. *Trend Management* Vol. 5, N° 5, agosto-septiembre , 28-34.
- Kotler, P. (1999). *Rápido y Flexible*. *Revista Trend Management*, Vol. 1, N° 4, mayo-junio , 32-37.
- Limone, A. (2010). *La Teoría de la Organización y los Nuevos Paradigmas*. Valparaíso-Chile: Escuela de Comercio, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

- Mainardi, C., Leinwand, P., & Lauster, S. (2009). *Cómo Ganar Cambiando el Juego*. Revista Trend Management, Vol. 11, N° 5, junio-julio , 96-102.
- Mato, D. (2000). *Des-fetichizar la "Globalización": Basta de Reduccionismos, Apologías y Demonizaciones, Mostrar la Complejidad y Prácticas de los Actores*. 2ª Reunión del Grupo de Trabajo "Globalización, Cultura y Transformaciones Sociales" (págs. 147-177). Caracas: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.
- McFarland, K. R. (2008). *Aprender de los Programadores*. Revista Trend Management Vol. 10, N° 6, agosto-septiembre , 30-38.
- Mintzberg, H. (1987). *Five P's for Strategy*. California Management Review, N°30, 11-24.
- Morin, E. (2001). *El Método. La Naturaleza de la Naturaleza*. Madrid, España: Ediciones Cátedra.
- Motta, R. (1999). *Complejidad, Educación y Transdisciplinariedad*. Buenos Aires-Argentina: Instituto Internacional para el Pensamiento Complejo, Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo, Universidad del Salvador.
- Munné, F. (2010). *¿Qué es la Complejidad?* Barcelona, España: Dep. Psicología Social, Universidad de Barcelona.
- Munné, F. (2004). *El Retorno de la Complejidad y la Nueva Imagen del Ser Humano: Hacia una Psicología Compleja*. Revista Interamericana de Psicología, Vol. 38, N° 1 , 23-31.
- Portal Gobierno Regional de la Región del Bío Bío. (s.f.). Recuperado el 25 de Abril de 2011, de <http://www.gobiernobiobio.cl/>
- Porter, M. (1996). *What is Strategy?* Harvard Business Review, Vol. 74, N° 6, noviembre-diciembre , 61-78.
- Prigogine, I. (1997). *El Fin de las Certidumbres*. Barcelo-España: Editorial Taurus.
- Quinn, J. B. (1982). *Managing Strategies Incrementally*. Omega: The International Journal of Management Science, Vol. 10, N° 6 , 613-627.
- Quinn, J. B. (1978). *Strategic Change: "Logical Incrementalism"* . Sloan Management Review, Vol. 20, N° 1 , 7-19.
- Rozenzweig, P. (2007). *El Efecto Halo y Otros Espejismos Gerenciales*. Trend Management, Vol. 9, N° 6, agosto-septiembre , 24-30.
- Slywotzky, A. J., & Weber, K. (2008). *Pasado Didáctico*. Revista Trend Management, Vol. 5, N° 5, junio-julio , 26-29.

- Tushman, M. N., & Romanelli, E. (1986). Convergence and Upheaval Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution. *California Management Review*, Vol. 29, N° 1 , 583-594.
- Waissbluth, M. (2008). *Sistemas Complejos y Gestión Pública*. Santiago-Chile: Magister en Gestión y Políticas Públicas, Universidad de Chile.
- Wigodski, T. (2007). *Gestión Estratégica Síntesis Integradora y Dilemas Abiertos*. *Trend Management*, Vol 9, Edición Especial mayo , 46-54.
- Yévenes, A. (2010). *Prospectiva y Estrategia en el Escenario Contemporáneo*. *Latin American Journal International Affairs*, Vol. 2, N° 3 , 90-106.
- Yoguel, G. (2000). *Creación de Competencias en Ambientes Locales y Redes Productivas*. *Revista de la Cepal* N° 71 agosto , 105-119.