

GUIA DE AUTOAPREDENDIZAJE N°1

CONCEPTOS Y DIRECTRICES PARA LA GOBERNANZA TERRITORIAL



SOBRE ESTA GUÍA

Hay muchas razones por las cuales la Organización Internacional del Trabajo (OIT) pone su atención en la dimensión local de la pobreza, el trabajo decente y la política pública, pues considera que esta dimensión es relevante y estratégica por: (i) las inequidades territoriales crecientes dentro de los países y persistencia de la pobreza en particular en áreas dentro de un país; (ii) la creciente importancia de la localización para la inversión como lo pone en evidencia las aglomeraciones y concentraciones de la inversión directa extranjera y los sistemas globales de producción en ciertas regiones o ciudades en un país, y las relaciones entre el crecimiento y caída del área local y los cambios en los mercados de exportación globales; (iii) las características espaciales y territoriales de los mercados de trabajo; (iv) la descentralización; (v) el rol de la gobernanza local y las instituciones locales en los resultados nacionales; y (vii) la atención creciente dada al desarrollo local o territorial por las organizaciones internacionales y donantes.

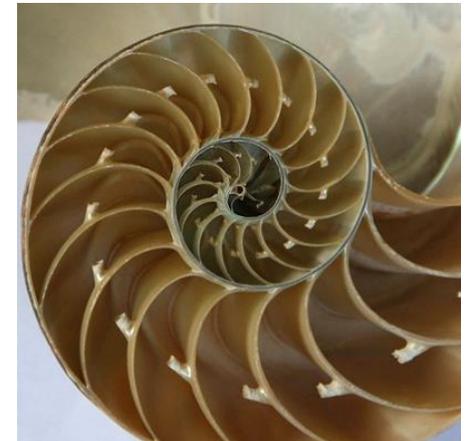
Esta [Guía de Autoaprendizaje](#) es parte integrante de una caja de herramientas confeccionada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en el marco del Curso “Asociativismo Municipal y Gobernanza Territorial”, un curso de alto nivel dirigido técnicos y directivos las Asociaciones de Municipios, cuya finalidad es la de fortalecer las capacidades municipales para impulsar los desafíos del territorio y perfeccionar la gestión de lo público.

Se espera que este instrumento proporcione orientación para el desarrollo de competencias de las Asociaciones Municipales y sus equipos, y permita potenciar las capacidades de incidir efectivamente en el desarrollo económico de su territorio y de sus actores.

La Guía N° 1 tiene como finalidad contribuir a generar las bases conceptuales para adentrarse en la discusión de fondo del curso sobre gobernanza territorial y a partir de una comprensión básica, entrega directrices para avanzar a su implementación.

“Toda técnica constituye solamente una herramienta de apoyo para la organización y tratamiento de la información, visión y propuesta de alternativas y no debe transformarse en un factor inhibitor de la creatividad y sensibilidad de los técnicos y actores sociales, ni tampoco sustituir los intereses y objetivos de la sociedad.” Buarque, 1997.

MARCO CONCEPTUAL



EL TERRITORIO COMO ESPACIO ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE

El cambio de un enfoque sectorial a uno territorial no implica necesariamente un nuevo instrumental de políticas; pero sí plantea la necesidad de operar cambios significativos en las estrategias de gestión y aplicación de tales instrumentos. (SEPÚLVEDA, 2002)

La intervención bajo el **enfoque territorial**, ha ido desarrollándose, tanto como una oportunidad de construir de manera endógena, participativa y consensuada entre todos los actores involucrados (el Estado y las organizaciones de la sociedad civil), como una alternativa de articulación e integración entre las demandas de la población y la oferta del poder público en la promoción del desarrollo rural sostenible.

Se entiende que el **desarrollo sostenible** depende cada vez menos de la capacidad del Estado y cada vez más de su poder de estimular el surgimiento de un movimiento de emprendimiento y protagonismo de las fuerzas locales.



TERRITORIO / TERRITORIALIDAD

El **territorio** no es solo un espacio físico-geográfico, sino una construcción social, un conjunto de relaciones histórico-culturales, económicas, geoambientales e institucionales que dan origen y, al mismo tiempo, expresan una identidad, un sentimiento de pertenencia y un propósito compartido por actores sociales, cuya comprensión depende la viabilidad de muchas de las estrategias de desarrollo.

La **territorialidad** es la manifestación de las formas de ocupación, uso, permanencia y control del territorio, una relación construida históricamente, y en consecuencia, engendra dinámicas sociales, económicas, políticas, culturas particulares, manifestaciones existentes, preexistentes, o hasta extrañas al territorio. En este sentido, la territorialidad es quien moldea, construye, controla, y usa territorios en los tiempos actuales.



GOBERNANZA TERRITORIAL

Se entiende como gobernanza el arte o forma de gobernar un territorio que, mediante la articulación de diversos actores del Estado, mercado y sociedad civil, conduce a un **marco institucional** que estimula el crecimiento económico con inclusión social (RIMISP)

La gobernanza territorial hace referencia a un **nuevo entendimiento** de la acción pública y de sus estructuras organizativas, de la forma en que los territorios de un Estado son administrados y las políticas aplicadas. Supone la emergencia y puesta en **práctica de innovadoras formas** (compartidas) de **planificación** y de **gestión de las dinámicas territoriales**, respaldadas por múltiples actores que comparten unos objetivos y que conocen y asumen cuál es el papel que deben desempeñar para lograrlos.

La gobernanza territorial, cuyo objetivo, el interés público general, exige, en opinión de algunos estudiosos, visiones contrapuestas y participación pública como elementos básicos para su logro, además de **coordinación** y **cooperación** entre los distintos niveles político-administrativos, entre políticas o departamentos sectoriales, siendo todos ellos elementos fundamentales del **buen gobierno territorial**.

Las acciones tendientes que abordan la gobernanza, por lo general, buscan promover mejoras en materia de **liderazgo**, **ciudadanía**, **gestión estratégica**, de **recursos** - humanos y financieros- , y **planificación territorial**, **información** y **conocimiento**, y **resultados**.



¿PARA QUÉ LA GOBERNANZA TERRITORIAL?

Un elemento esencial del buen gobierno que la gobernanza territorial reconoce como cuestión todavía en proceso de ser alcanzada reside en la **planificación**, es decir, en el diseño de procedimientos que permitan transformar el conocimiento y la técnica (los métodos) en acción.

Otra elemento es que en toda acción de gobierno, de buen gobierno, no pueden ignorarse la necesidad de **coordinación** entre los distintos niveles político-administrativos (dimensión vertical); que ha de favorecer la coordinación y **cooperación** entre departamentos sectoriales entre territorios y/o actores y agentes (dimensión horizontal), y (dimensión participativa) que al no ser un fin *per se*, sino solo un medio para poder gobernar, hacer y aplicar políticas mejor, puede ser necesaria o conveniente en algunos casos (en problemas desestructurados), pero no en otros (cuando la solución es clara o unívoca).

Una manera de justificar la necesidad de introducir el concepto de gobernanza es atribuirle indicadores como, por ejemplo, la **integración** entre la planificación económica (desarrollo territorial) y la física (planificación y ordenamiento con impacto territorial). El establecimiento de indicadores como éste nos permitiría comprobar que se está produciendo o no una progresiva integración de tales planificaciones, o por el contrario, una progresiva separación entre ambas. Este indicador es fundamental si queremos comprobar avances en la deseada planificación territorial estratégica superadora del tradicional enfoque sectorial. Parece, según tal indicador, que ese tipo de planificación está todavía lejano.

COHESIÓN TERRITORIAL

La **cohesión territorial** debe entenderse como un paso más allá superador de la económica y la social, integrando planificación física y económica, y, persiguiendo también objetivos de competitividad, equilibrio y sostenibilidad, por lo que suele relacionarse con la gobernanza territorial, dado que el gobierno (mal entendido) no los pretende.

La cohesión territorial supone una **distribución equilibrada** en el territorio de las actividades de la población, de la producción y de la gestión del conocimiento, teniendo presente el equilibrio entre las actividades humanas y el medio.

Hoy, ya no solo se pretenden economías competitivas, sino también **territorios competitivos**. Por ello, la articulación territorial es una exigencia de primer orden, la que debe coordinar espacialmente el conjunto de políticas sectoriales, y, muy especialmente, las políticas e infraestructuras de transporte, así como de energía y telecomunicaciones.

Asimismo, la noción de cohesión territorial se asocia a la capacidad de la política de **adaptarse** a las **necesidades** y **características** específicas de los **desafíos** y **oportunidades** geográficas, para lograr un **desarrollo territorial equilibrado y sostenible**.



DIMENSIONES DEL DESARROLLO SOSTENIBLE



DIMENSIONES DEL DESARROLLO SOSTENIBLE

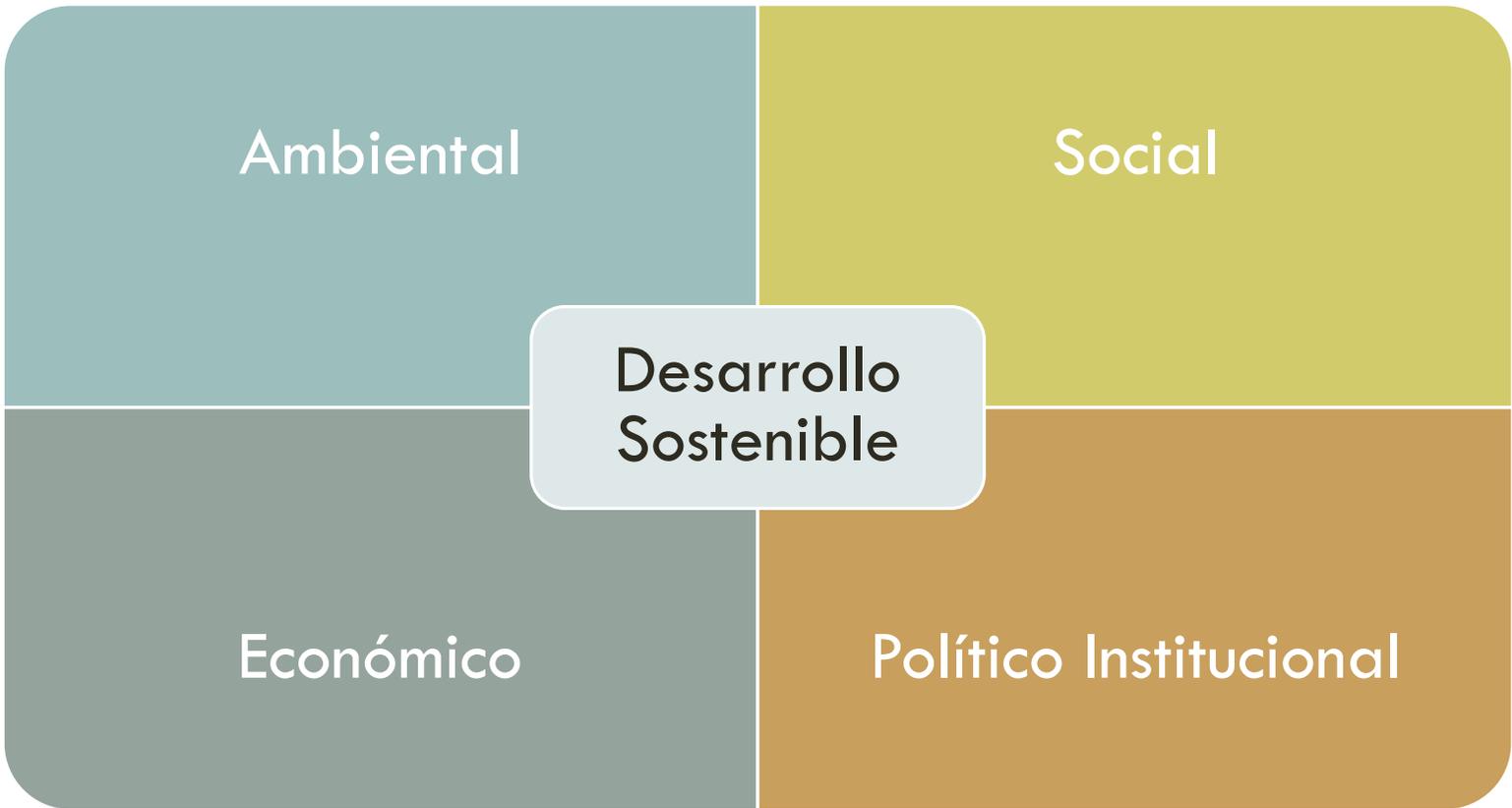


Desde el punto de vista del enfoque territorial son cuatro las dimensiones: social, económica, ambiental y político- institucional.

El **desarrollo sostenible** se basa en la definición planteada por el Informe Brunt: “proceso capaz de satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas”. Es decir, el concepto involucra las dimensiones que vinculan la ciencia económica, la equidad social y la conservación ambiental, o el trípedo de la sostenibilidad.

Desde la perspectiva de la planificación para el **desarrollo sostenible**, se puede conceptuar como el “proceso de cambio social y elevación de las oportunidades de la sociedad, compatibilizando, en el tiempo y en el espacio, el crecimiento y la ciencia económicos, la conservación ambiental, la calidad de vida y la equidad social, partiendo de un claro compromiso con el futuro y de la solidaridad entre generaciones” (BUARQUE, 1994).

DIMENSIONES DE DESARROLLO SOSTENIBLE



DIMENSIÓN ECONÓMICA

Se deben plantear a priori resultados económicos (productivos) que utilicen de manera eficiente los recursos locales para generar nuevas oportunidades de empleo e ingresos, fortaleciendo cadenas productivas e integrando redes de pequeñas empresas. De esa forma, se debe promover la organización de los sistemas y cadenas productivas locales, aprovechando las ventajas comparativas locales y buscando establecer ventajas competitivas regionales.



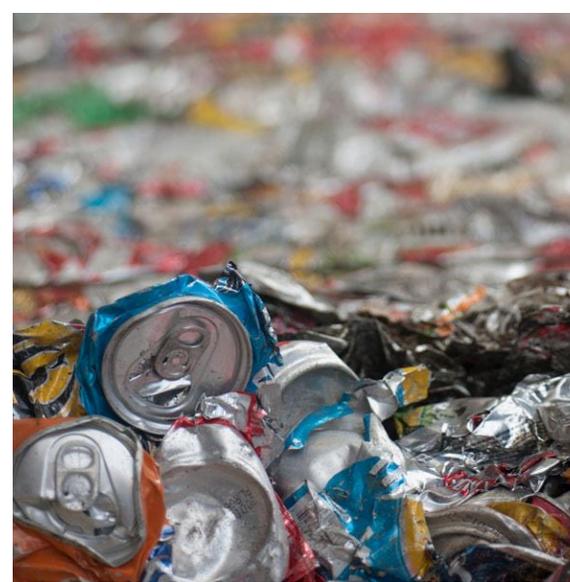
DIMENSIÓN SOCIAL

Debe sentar las bases para establecer procesos que promuevan equidad social (de género, etaria y etnia), a través del acceso a los servicios básicos de salud, educación e infra-estructura básica (habitación, energía eléctrica, caminos viales, entre otros), así como la creación de condiciones para la participación efectiva de los ciudadanos en las estructuras del poder.



DIMENSIÓN AMBIENTAL

La dimensión ambiental se incorpora en todas las decisiones y prioridades de inversión, no sólo como una medida preventiva, sino también, en propuestas innovadoras tales como servicios ambientales, la recuperación de áreas degradadas, protección de manantiales, el establecimiento de corredores ecológicos, cobertura vegetal de laderas y áreas de reserva y de preservación. De igual forma, se debe incorporar de forma permanente el manejo de residuos sólidos y líquidos de todos los procesos productivos.

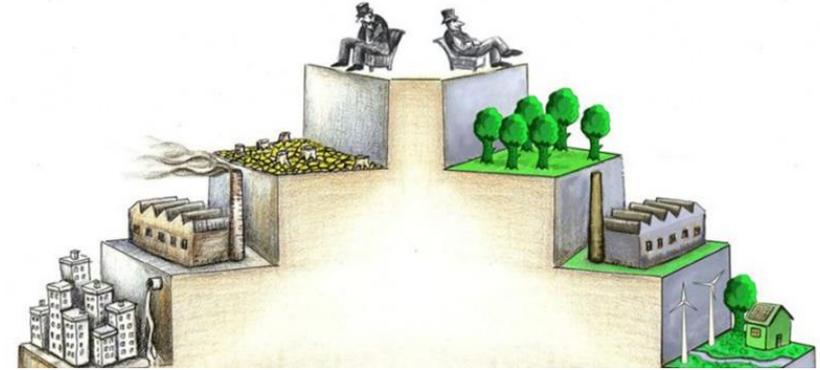


DIMENSIÓN POLITICO INSTITUCIONAL

Incluye las organizaciones administrativas y su relación con el sistema nacional (municipios, organismos locales del Estado, agencias locales de empresas nacionales, etc.); asimismo, debe incluir las organizaciones deliberativas locales en donde juegan un papel fundamental los legislativos municipales, Juntas Locales, etc., por donde también pasan las decisiones. En ese sentido, incorpora el concepto de gobernabilidad, la promoción de la conquista y el ejercicio de la ciudadanía. Es el sustento para establecer una nueva plataforma institucional, considerando las relaciones sociales y los conflictos internos existentes, que permita la construcción de políticas territoriales negociadas.



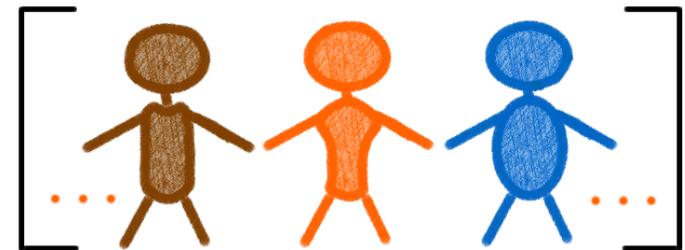
El equilibrio ideal para el desarrollo sostenible, considerando el trípode de la sostenibilidad, se dará en la intersección de las tres dimensiones, sin embargo, las relaciones entre éstas pueden presentar tensiones y conflictos (trade-off), de modo que, en determinadas condiciones estructurales del modelo de desarrollo, los logros en una de las dimensiones o la realidad del territorio, pueden llevar, por el contrario, a fracasar en otras. Una fuerte inclinación hacia dos de ellas puede resultar en pérdidas a una tercera. (Buarque 2002).



No será posible siempre el equilibrio entre las dimensiones a causa de las externalidades del sistema. Una fuerte presencia de la extrema pobreza en el territorio puede hacer que no sea posible tener acciones ambientales ideales, o que no se realicen propuestas que lleven a una inclinación de la intersección con sesgo mayor para los aspectos de la equidad social, el dinamismo de la economía y para generar ingresos y bienestar de las familias.

IMPORTANTE

GESTIÓN SOCIAL DEL TERRITORIO



ALGUNOS ELEMENTOS CONCEPTUALES



Un requisito fundamental en la evolución de la **construcción de la gobernanza territorial y el desarrollo con enfoque en los territorios**, es que los gobiernos lo tengan implantado, o por lo menos, estén abiertos a un proceso de **descentralización** de las políticas públicas del tipo *Estado-Sociedad*. De esa forma se abren nuevas opciones para una participación activa de la población (en el proceso de construcción gobernanza y gestión compartida del desarrollo).

La puesta en práctica de la gobernanza territorial implica la ruptura de la concepción y actividades tradicionalmente centralizadoras y poco participativas que, de forma general, es común en la administración pública de muchos países. Un nuevo sentido de gobernanza deberá responder a las necesidades con la descentralización, las relaciones sociales y los mecanismos de participación de todos los estamentos de la sociedad en el territorio.

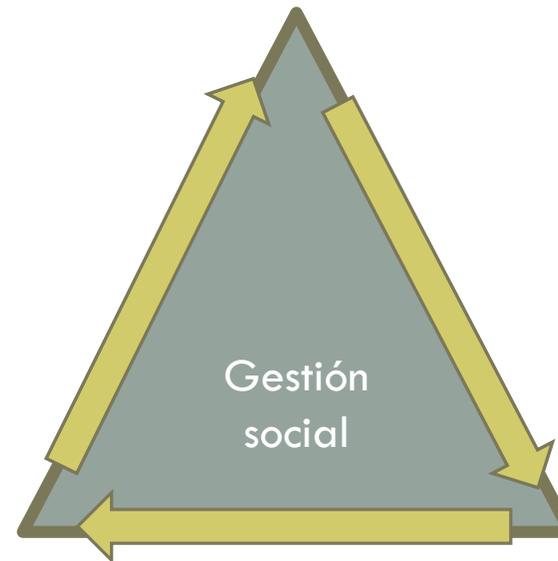
La **gestión social** es un eje estructurante, político e institucional, concebida como el **proceso de gerencia de la cuestión pública local que comparte con la sociedad civil organizada**. Hace parte del proceso de empoderamiento de la sociedad y contribuye a consolidar un nuevo modelo de gobernanza superando la visión única de que el Estado tiene la obligación de resolver los problemas.

CICLO DE GESTIÓN DEL DESARROLLO TERRITORIAL

De forma didáctica la gestión social del desarrollo territorial puede ser fundamentada en una visión de proceso, cuyas fases son: la **organización**, la **planificación** y el **control social** (monitoreo y evaluación)

Organización – Coordinación (democracia)

- Sensibilización
- Movilización de los actores y agentes para la gestión social
- Formación de capacidades
- Negociaciones



Control social (transparencia)

- Formación de capacidades
- Acompañamiento y evaluación
- Comunicación y transparencia
- Articulación de las políticas públicas

Planificación (participativa)

- Formación de capacidades
- Diagnóstico: Conocimiento crítico de la realidad
- Planificación: directrices, estrategias, proyectos
- Articulación de las políticas públicas

ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN TERRITORIAL



Con el objetivo de facilitar el proceso de planificación y formulación del PDRS, se sugieren **etapas** que pueden ser seguidos, de acuerdo al grado de avance de los trabajos en cada territorio. Sin embargo, se destaca la flexibilidad en cuanto contenido y cronología, ya en la práctica se generará un diálogo constante entre la situación actual (diagnóstico), la formulación de la propuesta y su ejecución y por lo tanto, en algunas situaciones específicas, las etapas y los pasos pueden ser modificados o adaptados.

1. PLANIFICANDO LA PARTICIPACIÓN



La **participación** es un proceso en el cual los actores involucrados colaboran en la formación de consensos, la toma de decisiones y la aplicación de los recursos de determinados proyectos. Además, la participación consolida el fortalecimiento social y político de los grupos con la ampliación de sus responsabilidades y el rescate de la ciudadanía. Esto hace que los actores evolucionen de la condición de sujetos a **agentes de desarrollo** como parte del proceso de empoderamiento. Es decir, los actores participantes son los **agentes de cambio** y no meros observadores del proceso de desarrollo.



En este caso, se destaca la importancia de la **afinidad** que debe establecerse entre los involucrados en el proceso – agentes públicos y actores sociales – para alcanzar los cambios y objetivos definidos en respuesta a los diversos intereses y, en muchas ocasiones, hasta conflictivos. Sin la activa participación y afinidad de todas las partes, es poco probable que la **pluralidad de intereses** de los grupos sociales sea consensuada e internalizada en el plan.

1. PLANIFICANDO LA PARTICIPACIÓN

La participación no ocurre de forma espontánea, por lo tanto debe ser **estimulada permanentemente, monitoreada y evaluada periódicamente**. Esto requiere establecer una **estrategia** específica para promoverla. Aunque no existe una estrategia única, es posible estructurar una secuencia de acciones que puede ayudar a promover la participación. Para eso, inicialmente, es necesario definir:

1. *¿Cuáles son los objetivos de la actividad?*
2. *¿Quién participará activa o parcialmente?*
3. *¿Qué metodología, herramientas o técnicas serán utilizados para obtener los resultados esperados y ampliar o fortalecer la participación?*
4. *¿Qué resultados se espera obtener con la aplicación de las herramientas o técnicas?*
5. *¿Cómo y dónde serán realizados los eventos o encuentros?*
6. *¿Cuándo ocurrirá cada evento? (calendario compatible con la disponibilidad de los participantes)*
7. *¿Cuándo y de qué forma se dará la retroalimentación de las actividades de participación, de forma que se identifique cómo y cuándo se debe contactar a los actores?*
8. *¿Cómo se desarrollará la evaluación de la estrategia durante y después del proceso de participación, considerando tanto el proceso (las técnicas empleadas) como los resultados (la información que se obtiene del proceso)?*



2. ORGANIZANDO EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

- ✓ Trabajo de *motivación*, *movilización* y *sensibilización* de los actores sociales. Son actividades de estimulación, aclaración y aproximación de los actores que se involucrarán en el proceso de planificación. En esta fase es recomendable que se realice un proceso de divulgación para que la sociedad se mantenga informada sobre los propósitos y la marcha de los trabajos, creando un ambiente propicio para la participación y transformación del plan en un referencial colectivo. El hecho de ser una actividad típica de inicio de los trabajos, podrá ocurrir durante todo el proceso de planeamiento, siempre que sea necesario.
- ✓ Corroborar la existencia, aunque sea de formas embrionarias, de un *método de organización o colegiado u otro tipo de instancia institucional* formalizada en el territorio, que pueda responsabilizarse por la coordinación del proceso.
- ✓ Definición de papeles de *coordinación política y técnica*. La constitución de un equipo responsable de la conducción de la formulación del plan es la primera actividad de la institucionalidad territorial.
- ✓ *Capacitación* inicial con el objetivo de nivelar conceptos y metodologías con el equipo responsable de la elaboración del plan.
- ✓ Desplazar *equipos técnicos* al terreno para promover el *compromiso de participación* y contactos locales con personas clave en las municipalidades y liderazgos comunitarios; formación de alianzas y la asistencia de eventuales colaboradores en el proceso de planificación.
- ✓ Inicio de los trabajos de *formulación* del Plan.

El **conocimiento crítico** de la realidad hace parte del proceso de planificación participativa que permite aprehenderla, comprenderla y hacer un diagnóstico de ella a fin de formular propuestas para el futuro. No se trata de una acción temporal y estancada pero sí de un proceso en construcción. Se refiere a la preparación de las personas para el ejercicio de la ciudadanía y se configura como puerta de entrada para la construcción del futuro deseado.

3. CONOCIENDO CRÍTICAMENTE LA REALIDAD



1. Levantamiento de datos secundarios, el equipo responsable de la formulación del PDRS deberá crear una base de datos de la principal información del territorio, tomando como referentes las cuatro dimensiones anteriormente citadas.
2. Complementación de las informaciones con consultas directas y levantamientos de datos primarios, por medio de metodologías participativas y adecuadas a cada tipo de información requerida, tales como: i) grupos focales; ii) entrevistas semi-estructuradas; iii) testimonios; iv) encuestas; entre otras.
3. Sistematización de la información de forma a ordenarlas y establecer las relaciones horizontales y verticales entre ellas.
4. Reflexión crítica sobre la realidad como un proceso permanente y que se sustenta en la información obtenida en etapas anteriores y en el conocimiento de los actores involucrados. En esta etapa es necesario despertar la conciencia crítica para interpretar la realidad. A partir de esa información, se identifica las debilidades y fortalezas y las relaciones causa-efecto en el contexto histórico.

DIAGNOSTICO DE LA GOBERNANZA TERRITORIAL



CONSTRUCCIÓN DEL DIAGNÓSTICO



El **diagnóstico** busca registrar la información sobre la complejidad y la diversidad del territorio, considerando que esas sociedades están compuestas de categorías, grupos y clases sociales que se relacionan. La acción de cada actor o agente está condicionada por la acción o reacción de otros, así como por su entorno ambiental, social, político y económico.

En el proceso de formulación del diagnóstico, las potencialidades y limitaciones del territorio son estructuradas a partir del análisis de la información, así como las posibles alternativas a fin de organizar la propuesta de desarrollo.

Para analizar los **datos e informaciones** se sugiere:

- a. Ordenar y clasificar la información por las dimensiones y categorías temáticas.
- b. Construir un primer documento básico de la sistematización.
- c. Propiciar momentos colectivos de reflexión para establecer relaciones entre eventos y categorías.
 - *Interpretar.*
 - *Relacionar o comparar con teorías, otros planes, etc.*
 - *Verificar las necesidades de una nueva o mejor información*
- d. Reconstruir el documento básico.
- e. Elaborar documentos *ad-hoc* para la socialización en diversos públicos a partir del documento general.

RECOMENDACIONES GENERALES PARA LA FORMULACIÓN DEL DIAGNOSTICO



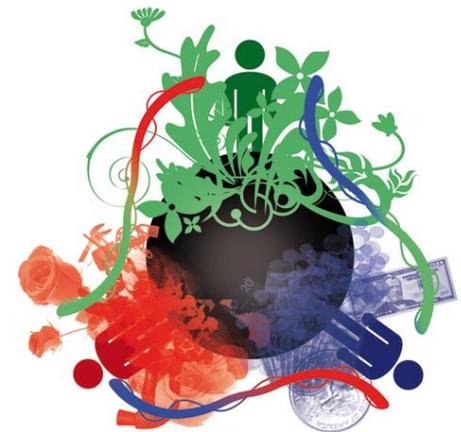
- No siempre habrá disponibilidad de informaciones secundarias relativas al territorio identificado, visto que la delimitación del territorio puede no coincidir con la división geopolítica oficial. En ese caso, se recomienda buscar las informaciones por medio de encuestas muestrales o hacer un análisis por extrapolación de la región donde está inserto el territorio u otra más próxima.
- Si la información está disponible, se sugiere realizar un análisis comparativo de los datos secundarios con otras regiones próximas, de manera que se puedan estimar sus niveles relativos de desarrollo del territorio.
- El trabajo con datos estadísticos es fortalecido si se basa en series de tiempo, ya que éstas posibilitan el análisis de tendencias.
- Las informaciones sobre los recursos naturales deben incorporar los contenidos necesarios para servir de fundamento técnico a los proyectos específicos.
- No se puede desconsiderar la interrelación rural--urbano, tales como: servicios públicos, agentes financieros y comerciales, transportadores, agroindustrias, etc.

- La polarización de grupos políticos o intereses políticos contradictorios, pueden desvirtuar informaciones fundamentales y perjudicar el proceso analítico; atentar contra los juegos políticos locales.
- Buscar siempre la identificación de las buenas prácticas del manejo sostenible de recursos naturales en el territorio para una posible replicación.
- La información sobre el funcionamiento de organizaciones sociales puede alimentar el análisis de experiencias colectivas en el proceso de desarrollo y señalar caminos para la gestión de emprendimientos colectivos.
- Rural no es sinónimo de agrícola. Por eso, es importante estar atento para identificar las buenas prácticas alternativas y no-agrícolas de generación de ingresos y empleos familiar.
- El análisis de las causas de éxito o de fracaso de proyectos colectivos anteriores es una información importante, sea para multiplicar experiencias, sea para evitar los mismos errores.

RECOMENDACIONES GENERALES PARA LA FORMULACIÓN DEL DIAGNOSTICO



FORMULACIÓN DE UN PLAN PARA LA GOBERNANZA TERRITORIAL





Esta fase de la formulación del plan se propone organizar los sistemas de preferencias o las decisiones del futuro a partir de las **dimensiones** del desarrollo sostenible en **ejes estratégicos** o aglutinadores que conformaran las **directrices** que guiarán el proceso del desarrollo integral y sostenible del territorio. Desde ahí, se define el objetivo general que se quiere alcanzar y los principales resultados esperados con la ejecución del plan en un horizonte temporal definido.

De esta manera se forma un conjunto articulado de directrices y prioridades convergentes para el la gobernanza territorial sostenible. Se les da prioridad, en cada eje, a aquellas acciones que tengan relación directa con las **dimensiones del desarrollo sostenible**, que ya hemos señalado y que serán materializadas en resultados como: la generación de empleo, la eficiencia económica, la reducción de la pobreza, la calidad de vida, perfeccionamiento de las relaciones político-institucionales y la conservación ambiental.

En algunas circunstancias, la estrategia puede tener ejes que articulan actividades y proyectos regionales (el entorno territorial); por lo tanto, es necesario diagnosticar los obstáculos territoriales de orden social, ambiental, productivo o de infraestructura, que estén limitando el potencial de expansión de actividades territoriales. Según esto, son intervenciones verticales, centradas en los territorios, establecidas para alcanzar economías de escala por medio de inversiones selectivas.

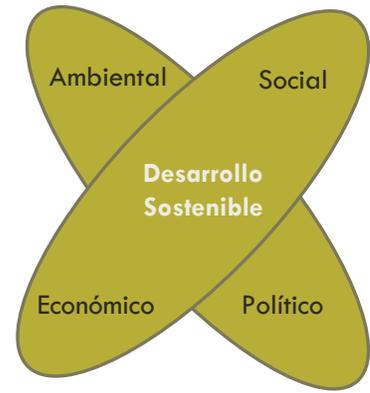
IMPORTANTE

Desde los ejes estratégicos serán definidas las estrategias en forma de **líneas de acción**, y en la secuencia, la definición de los **proyectos** que compondrán los segmentos programáticos y operacionales del plan.

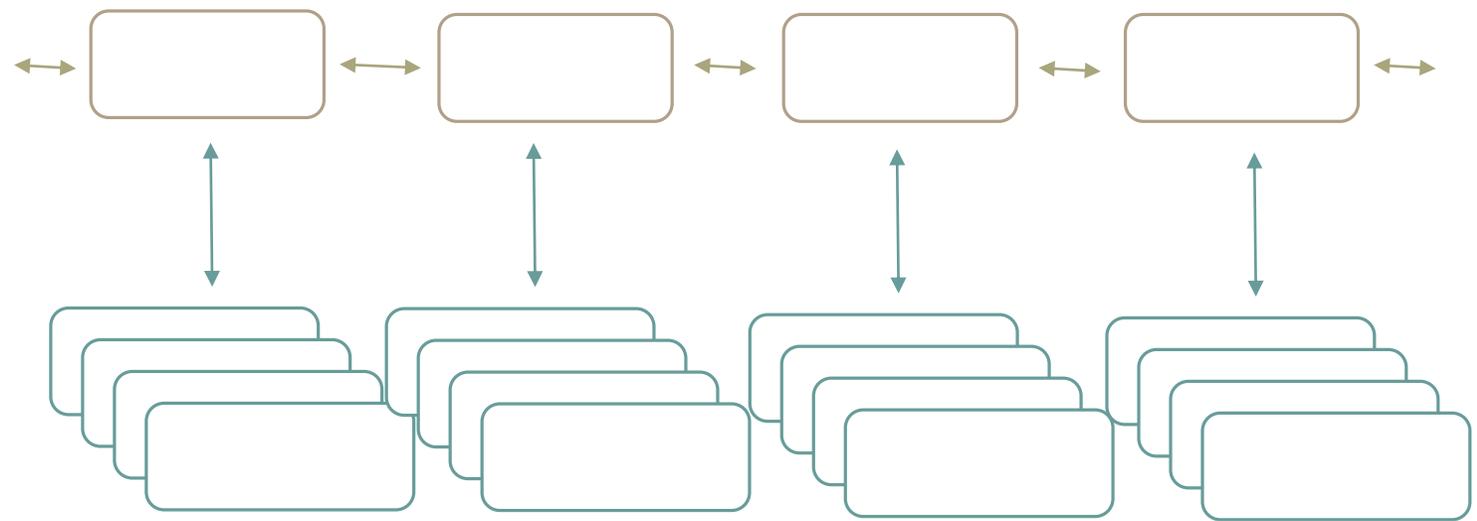
PLAN PARA LA GOBERNANZA TERRITORIAL



DIMENSIONES DEL DESARROLLO SOSTENIBLE



Ejes estratégicos



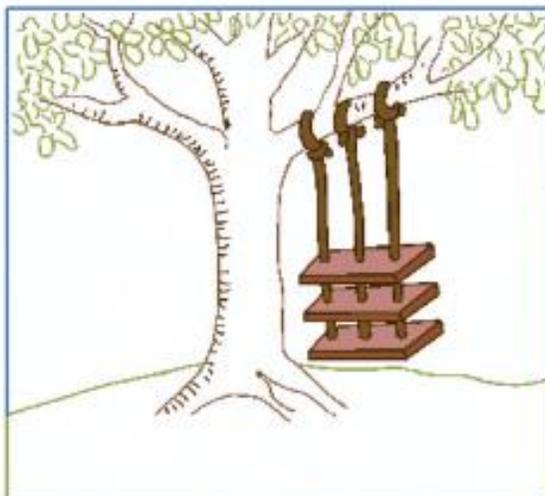
Otra forma de organizar y sistematizar el sistema de preferencias para el desarrollo sostenible de una plan de gobernanza territorial es con el uso de la **Matriz de Marco Lógico**, que permitirá identificar los principales elementos para la planificación: objetivo general y objetivos específicos, los resultados y actividades. A partir de estos últimos, se definen los proyectos.

Descripción del proyecto	Indicadores de Desempeño	Medios de verificación de los indicadores	Supuestos
Objetivo general			
Objetivo específico			
Resultados			
Actividades			

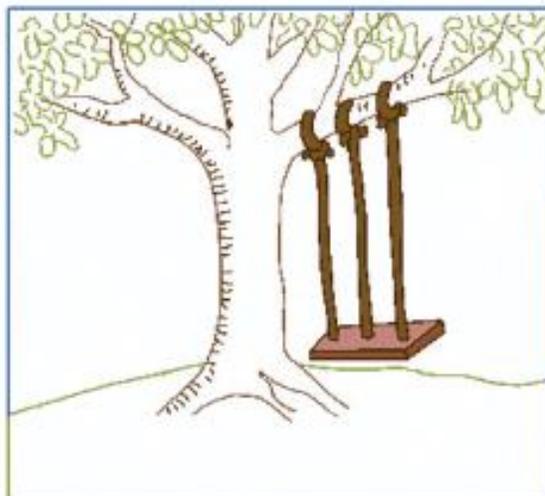
The diagram illustrates the Logical Framework Matrix with the following logic flow:

- Activities:** If activities are carried out, associated assumptions are met, and results are obtained.
- Results:** If results are carried out, associated assumptions are met, and specific objectives are achieved.
- Specific Objective:** If specific objectives are carried out, associated assumptions are met, and the general objective is achieved.
- General Objective:** The final goal of the project.

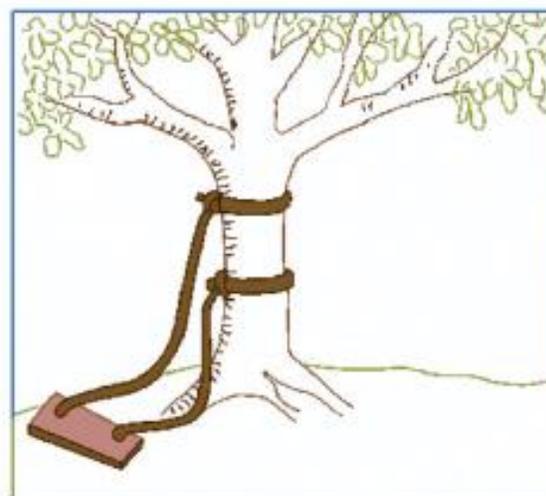
El chiste del “Proyecto Columpio”



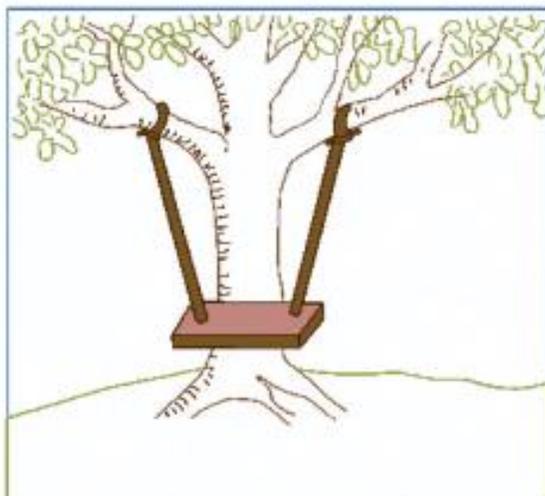
Como fue propuesto el proyecto



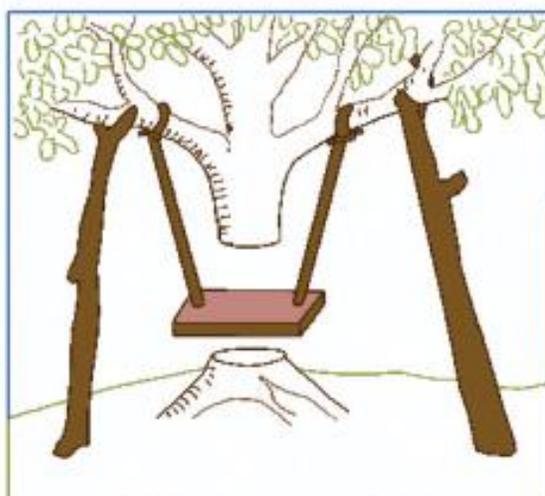
Como fue especificado



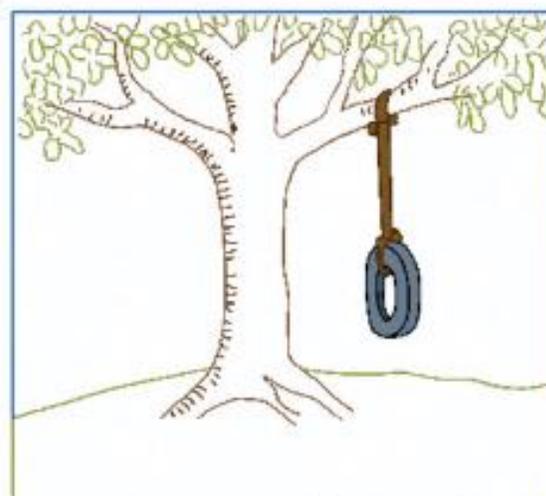
Como fue diseñado



Asi fue programado



Asi quedo instalado



Lo que pidió el usuario

RECOMENDACIONES EN LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE GOBERNANZA TERRITORIAL



LIMITACIONES

La experiencia en análisis de proyectos indica las siguientes **limitaciones** en la formulación:

- La justificación no condice con la problemática diagnosticada.
- La definición del objetivo del proyecto no es clara o realista.
- Descompás entre el objetivo y estrategia necesaria para alcanzarlos.
- No tiene las dimensiones adecuadas.
- Las tecnologías propuestas no son apropiadas a la realidad territorial.
- No hay suficiente información para sostener la propuesta técnica de solución.
- No existe una definición clara de responsabilidad y de la capacidad de gestión del proyecto y como consecuencia el proyecto puede no ser suficientemente sostenible cuando cese el apoyo externo.
- No hay propuesta para fortalecer las capacidades de gestión de las organizaciones que participan en las intervenciones.
- Los riesgos no son anticipados y no se buscan métodos para evitar o limitarlos.



COMUNIDAD



En la discusión de las propuestas de **proyectos con las comunidades**, se debe prestar atención a las siguientes recomendaciones generales:

- Las propuestas son resultados de un proceso de reflexión con los actores sociales; es decir, son formuladas **con ellos** y no para ellos.
- Excluir de la discusión el voluntarismo y aquellas propuestas que induzcan a las soluciones “mágicas” y la práctica del paternalismo y asistencialismo.
- Concebir una solución más simple al problema. Siempre centrarse en las soluciones, no en los problemas.
- Subsidiaridad como un principio que implica que toda actividad puede ser ejecutada por una instancia de gobierno menor, como municipio o instancias locales.
- Prever siempre procesos continuos de capacitación como un medio idóneo y pedagógico para formar capacidades locales, a partir de una combinación de experiencias y conocimientos propios y nuevas opciones.
- Las propuestas que buscan dinamizar las actividades productivas, deben incluir acceso a mercados, capacidad de los agricultores para implementar actividades innovadoras, la disponibilidad de mano de obra, la capacidad de endeudamiento e impactos ambientales.

COMUNIDAD

En la discusión de las propuestas de **proyectos con las comunidades**, se debe prestar atención a las siguientes recomendaciones generales:

- Prevalecer la visión sistémica en las propuestas productivas; es decir, la integración vertical y horizontal, coherentes con la situación diagnosticada.
- Identificar oportunidades que aprovechen ventajas comparativas locales, convirtiéndolas en ventajas competitivas. Descubrir formas de articulación a diversos mercados.
- Buscar siempre la integración y asociación entre los poderes públicos constituidos para viabilizar determinados proyectos; especialmente aquellos que se relacionan con temas de responsabilidad propia del poder público como: salud, enseñanza, construcción y conservación de caminos viales, entre otros.
- Optar por la igualdad de género en las propuestas de proyectos significa tomar conciencia de la existencia de la desigualdad y de diferencias causadas por el género. También requiere una voluntad de transformar las condiciones, las estructuras y los requisitos injustos que acarrear la desigualdad. Al final, se requiere una distribución más justa de los recursos, del poder y de las posibilidades. Esto, interesa tanto al hombre como a la mujer.



TRANSFORMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN



En las propuestas de **transformación de la producción** (agroindustrias, granjas, apicultura, etc.), se recomienda:

- Considerar la ejecutabilidad principalmente en función de la demanda del mercado, la disponibilidad de materia prima, las exigencias legales (fiscales, ambientales, sanitarias) y la capacidad de endeudamiento de los proponentes.
- Discutir y observar profundamente el modelo de gestión colectiva del emprendimiento, considerando que la actividad debe ser autónoma y auto sostenida. El voluntarismo, muy común cuando se discute ese tipo de propuesta.
- Discutir y observar el destino de los lucros y dividendos del emprendimiento.
- Advertir para la probable necesidad de un estudio de viabilidad financiera y los impactos ambientales del emprendimiento.
- Buscar siempre soluciones alternativas con más baja relación Costo/Beneficio.

INFRAESTRUCTURA



En las discusiones de las propuestas de **Infraestructura**, se recomienda:

- Todas las propuestas de obras deben ser elaboradas por profesional especializado, con base en estudios técnicos que aseguren su viabilidad técnica y su sostenibilidad ambiental.
- Es imprescindible negociar alianzas con el gobierno local y la comunidad para contrapartes en las obras. Es recomendable involucrarlas desde el inicio de las discusiones.
- Buscar siempre la solución alternativa con más baja relación Costo/Beneficio;
- La simplicidad y la funcionalidad son premisas básicas de las construcciones. Por lo tanto, el bajo costo de las obras será reflejo de dichas premisas.

AMBIENTAL



En las propuestas **ambientales**, se recomienda:

- Los proyectos deben internalizar la recuperación ambiental en áreas protegidas, tales como los servicios ambientales; con el doble propósito de generación de ingresos y empleos.
- Siempre que sea posible, hay que prever la implantación de Sistemas agroforestales regenerativos para la cual se utiliza mayor diversidad de material vegetal y adopta los principios de sucesión secundaria del bosque.
- La legislación ambiental y la normativa del país para el manejo de áreas de preservación permanente deben ser los referentes de cualquier propuesta de gestión ambiental.

En caso de que sea necesario, deberá incluirse explícitamente las Medidas de Mitigación de Impactos Ambientales de los proyectos de infraestructura, acordes con la naturaleza y magnitud de los Impacto.

- Es necesario prestar especial atención a los problemas de deterioro ambiental que pueden ser mitigados o corregidos con proyectos específicos, entre otros, se puede mencionar: sedimentación de cursos de agua, contaminación del agua por productos químicos; disminución de fuentes y volúmenes de agua utilizada en actividades productivas y de consumo humano; gestión inapropiada de basuras sólidas y líquidas de la agroindustria; erosión del suelo y pérdida de fertilidad; destrucción de bosques nativos; salinización de los suelos, entre otros.