

SISTEMATIZACIÓN

PRIMER ENCUENTRO DE GOBERNANZA TERRITORIAL

4 y 5 de septiembre

Cusco-Perú



PROYECTO GOBERNANZA SUBNACIONAL PARA EL DESARROLLO TERRITORIAL EN LOS ANDES

RIMISP – CENTRO LATINOAMERICANO PARA EL DESARROLLO RURAL



ACTIVIDADES MARTES 4 DE SEPTIEMBRE

1. Recepción y Registro de Participantes

Se registran en el Encuentro 20 participantes representantes de los territorios de Cusco y Piura (Perú), Casanare y Nariño (Colombia) y Tungurahua (Ecuador). Por parte de Rimisp, asiste Claudia Serrano, directora; Gerrit Burgwal, coordinador del Proyecto, Diana Proaño, comunicadora del Proyecto. Por parte de la Fundación Ford, participa el oficial de Proyectos, Jean Paul Lacoste (Ver anexo No 1).

2. Inauguración y bienvenida

En representación de la Presidencia Regional de Cusco, Daniel Maraví, Gerente de Desarrollo Económico del Gobierno Regional da la bienvenida a todos los participantes.

La directora de Rimisp, Claudia Serrano, inauguró el Primer Encuentro de Gobernanza Territorial, destacando la presencia de las autoridades regionales que se dejaron espacio en la agenda para aceptar la invitación del proyecto.

Por su lado, Jean Paul Lacoste, oficial del Proyecto de la Fundación Ford, manifestó la importancia de del Proyecto Gobernanza Territorial y la aplicación de un Modelo de Gestión Eficiente, en momentos en que la mayoría de los territorios donde se ejecuta el Proyecto atraviesan por procesos de descentralización y aumentos de sus presupuestos como consecuencia de las regalías mineras o petroleras.

El facilitador del encuentro, Gerrit Burgwal, dio la bienvenida a los presentes y realizó la presentación de la Agenda y metodología de trabajo, prevista para los dos días de duración del encuentro.

3. Dinámica grupal

La primera actividad consistió en una dinámica de presentación e integración de los participantes por medio de la cual se tejió entre todos una red.



4. Primer Módulo: Presentación del proyecto y los alcances político-técnico de la gobernanza subnacional

Claudia Serrano

Presentación del proyecto y sentido de la idea de gobernanza para el desarrollo económico territorial.

Durante su exposición, Claudia Serrano, abordó los temas de Gobernanza, descentralización del Estado y Desarrollo Territorial, como ejes fundamentales del Proyecto Gobernanza Subnacional para el Desarrollo Territorial en Los Andes (Anexo No 2).

Mario Alburquerque

Presentación del Modelo de Gobernanza y proceso técnico del proyecto.

La presentación de Mario Alburquerque, consultor del Proyecto, abordó sobre el concepto y las características de los modelos de gestión de excelencia, explicó los siete criterios que forman parte del Modelo de Gobernanza Territorial, detalló la metodología de calificación de los criterios y las herramientas para la detección de Buenas Prácticas y Diseño de Plan de Mejoras (Ver anexo No 3).

5. Preguntas y comentarios sobre las presentaciones

Los asistentes realizaron un conjunto de preguntas entre las que destacan las siguientes:

- **Jorge Sánchez:** ¿Cómo corresponde abordar el tema de la preparación que tienen o deben tener los gobiernos sub nacionales para asumir la transferencia de competencias que corresponde hacer en el caso ecuatoriano (se traspasa el año 2011 la competencia de fomento productivo). Se habla mucho sobre ampliar las competencias de los niveles descentralizados, pero existen desigualdades entre todos los territorios de un país. Por ejemplo, Tungurahua cuenta con experiencia en este campo, como el presupuesto participativo, mientras que otras provincias no han empezado procesos similares, y la exigencia para asumir las competencias traspasadas es nacional (para todos). ¿Cómo podemos actuar en este caso?
- **Francisco Córdova:** ¿Cómo articular estos procesos de Gobernanza y Descentralización con el ámbito de la cooperación internacional y la gestión de los gobiernos regionales?
- **Antonio Orellana:** ¿Cómo enfoca el Proyecto la intervención de los niveles centrales de Gobierno, dentro de los niveles subnacionales?
- **Angélica Linares:** ¿Cómo puede articularse la aplicación del Modelo de Gobernanza Territorial, con organismos públicos de carácter nacional que operan con criterio sectorial, como es el Departamento Nacional de Planeación, en Colombia? ¿Por medio de qué instrumento legal podemos lograr que estas reformas se institucionalicen, consolidando así el Modelo de Gobernanza Territorial?
- **Igor Elorrieta:** ¿Cómo podemos impulsar un Modelo de desarrollo Subnacional, si el estado de las autonomías es diferente en cada lugar? ¿Cómo enfrentar las consecuencias y las herencias de gestiones anteriores, sobretudo en la fase de autoevaluación del modelo de gobernanza? Al mismo tiempo, mirando al futuro, cabe preguntarse, ¿el tiempo que dura cada administración en el poder, es suficiente para implementar un modelo como el del Proyecto?

- **Jean Paul Lacoste:** Me gustaría que se hable sobre el proceso y los criterios de selección de los cinco territorios que son parte del Proyecto de Gobernanza Territorial. A los representantes de cada territorio me gustaría preguntarles, ¿cuál es el valor agregado que le encuentran a este proceso?, ¿qué es lo que han visto en este proceso que no han visto en otro?
- **Fernando Naranjo:** Me gustaría encontrar dentro del Modelo de Gobernanza Territorial los ejes que especifiquen la participación de la ciudadanía en la gestión pública, puesto que ese es uno de los aspectos centrales del Nuevo Modelo de Gestión de Tungurahua.



6. Ronda de respuestas

Respuestas de **Claudia Serrano**

- Respecto a las preguntas relativas a procesos descentralizadores, participación ciudadana y reformas políticas, Claudia Serrano recalcó que el solo hecho de que el Proyecto tenga a la Gobernanza como su principal componente ya lo coloca en un modo de participación de todos los sectores y los actores. Explicó que sectores como la empresa privada, van tomando fuerza en el desarrollo regional, ya que al avanzar los procesos descentralizadores, el sector privado tiene mayor interés en interactuar con los actores de cada uno de los territorios.
- El Modelo de Gobernanza Territorial contempla en una de sus fases, la elaboración de un Plan de Mejoras que generará cambios concretos en las prácticas de los gobiernos regionales. A su vez, el proyecto también contempla un componente de reforma institucional en una perspectiva más global, para cada uno de los países. Es necesario que esta tarea decante en procesos de reforma política para, de esta manera, institucionalizar los cambios. La gestión de estos cambios nuevamente trae a colación el tema de la participación de la ciudadanía. Actualmente observamos que se produce inversión y explotación de recursos naturales y se generan conflictos territoriales, como espacios de disputa ciudadana. La protesta por temas como el medio ambiente, la repartición de regalías, el desarrollo económico, entre otros, no son espacios de los activistas, o líderes, es la ciudadanía la que se ha volcado al espacio público.

- En lo referente a las interrogantes sobre incluir a la sociedad civil en el Modelo de Gobernanza Territorial, Claudia Serrano aclaró que “el Modelo tiene sus limitaciones, no se le puede pedir tanto”. Los cambios profundos y estructurales que se están buscando desde los gobiernos subnacionales, están relacionados con los procesos de descentralizadores y no con las dinámicas de la sociedad civil.

Aunque el modelo no mira la arquitectura de la sociedad civil, toma muy en cuenta la presencia de la ciudadanía. Serrano señaló que el Proyecto no pretende explicar el tejido social, lo que deseamos es fortalecer las capacidades de los gobiernos regionales.

- Sobre la capacidad del Proyecto y del Modelo de Gobernanza Territorial de lograr cambios profundos, debido a los ciclos políticos y a la caducidad de los períodos administrativos de cada jefe de Gobierno regional, se hizo hincapié en la importancia de que cada gobierno construya las reformas sobre la base una interpretación acerca del territorio y el desarrollo, en diálogo con la ciudadanía, para poder continuar con ellos, independientemente de quien los lidere.
- Sobre los criterios de selección de cada uno territorio que forman parte del Proyecto Gobernanza Territorial, Claudia explicó que se definieron conceptos generales prioritarios para Rimisp y para la Fundación Ford, entre los cuales la condición de pobreza de la población fue un criterio muy importante. Sin embargo, la condición más importante era la voluntad de reforma y de cambio que presentan las autoridades del gobierno regional.
- Por último, menciona que los procesos de descentralización requieren el compromiso de los gobiernos nacionales, del nivel central del Estado. Por ello, es importante revisar la relación entre los gobiernos regionales y los gobiernos centrales, ya que así podremos lograr los cambios institucionales necesarios, los que son abordados por el segundo componente de este Proyecto del proyecto.

Respuestas de **Mario Alburquerque**

- Inició su intervención explicando que un modelo no puede “contestar todas las preguntas, ya que los modelos no han sido diseñados para solucionar todo”. Este modelo y este proyecto no está orientado a la sociedad civil. Recomienda que los grupos gestores y los equipos técnicos tomen como punto de partida la realidad en la que están inmersos y entender que la implementación de un modelo no es la misma en un gobierno regional que en una organización trasnacional.
- Sobre la participación de la ciudadanía, Mario aclaró que el Modelo de Gobernanza Territorial, cuenta con un ámbito de gestión sobre la relación de la ciudadanía con el Gobierno regional y viceversa. En este criterio, la evaluación examina la relación que existe entre los funcionarios del Gobierno Regional, los ciudadanos, los agentes económicos, etc.
- La Planificación estratégica está muy presente y es valorada dentro de cada uno de los criterios que forman parte del Modelo de Gobernanza Territorial.
- Sobre la cantidad de tiempo necesaria para implementar un Modelo de Gestión como el que plantea el Proyecto Gobernanza Territorial, y si este coincide o no con los ciclos políticos, señaló que cuatro años es un tiempo suficiente para lograr cambios significativos con una herramienta

como esta, pese a los ritmos políticos diferentes que existen entre los gobiernos centrales y regionales.

7. Segundo Módulo

Exposición de Raúl Hernández, del Instituto de Estudios Peruanos IEP “El aporte de la mirada territorial a los estudios del Desarrollo Económico”

En esta presentación, Raúl Hernández, presentó estudios de caso realizados en Perú que analizan las dinámicas económico territoriales en zonas rurales.

Enfatizó la importancia que tienen los actores económicos de cada territorio, y de cada proceso, dentro de este camino que aspira a consolidar la identidad rural, comprendiendo las dinámicas de estas zonas (evidenciando a los territorios como ámbitos de actividades sociales, económicas y políticas) y que facilitan finalmente una Gobernanza territorial. (Anexo No 4)

Concluida la exposición de Hernández se abrió el espacio para el debate, con los comentarios de un representante de cada territorio: Edward Díaz, representante del Centro de Planificación Regional (Ceplar, Cusco), Guillermo Dulanto, coordinador del Grupo Gestor del Gobierno Regional de Piura; Jorge Sánchez, director de Planificación del Gobierno Provincial de Tungurahua; Ingrid Legarda, directora de la Oficina de Cooperación Internacional del Gobierno Departamental de Nariño y Angélica Linares, secretaria de Agricultura y Medioambiente del Gobierno Departamental de Casanare.

- Edward Díaz , representante del Centro de Planificación Regional de Cusco

Resaltó la importancia de definir cuáles son las políticas necesarias para lograr un desarrollo regional determinado. Debe quedar claro, ¿adónde queremos llegar, en dónde las vamos a aplicar y qué brechas queremos cerrar? En el caso específico de Cusco, expresó que la planificación de estas políticas encaminadas al desarrollo se inició con la delimitación de los espacios sobre los que se iba a trabajar. Se definieron tres zonas geográficas: la zona de ceja y selva o zona del valle; la zona interandina y la zona altoandina. Las tres áreas necesitan políticas específicas de desarrollo, ya que anteriormente se había pensado el desarrollo para Cusco desde una perspectiva homogénea, para todas las zonas geográficas, sin tomar en cuenta que en la región existen marcadas diferencias en el tamaño de la tierra, la inversión en cada zona y el uso de la tecnología, por ejemplo. Se refirió a la tarea de mapeo por zonas económicas, que ya está concluida en la región de Cusco y que era una tarea impostergable, debido al potencial minero de la región. Explicó que se realizó una georeferenciación de los recursos, de los conflictos socioambientales y territoriales, a los que calificó de “bombas de tiempo que deberán resolverse”.

Entre los principales problemas sociales y económicos que se han detectado en la región de Cusco, mencionó la migración y el descuido a los recursos naturales y una falta de política para enfrentar los desastres naturales.



Guillermo Dulanto, Director Ejecutivo del CEPLAR-Piura

Explicó que Piura cuenta con una zonificación económica-ecológica que se ha realizado con el apoyo de la cooperación española. Se trata de un mapeo con varios aspectos, sociales, culturales, económicos y ecológicos, que será la base para el ordenamiento territorial en esta región. Indicó que la Presidencia Regional de Piura cuenta con un Plan de Desarrollo Territorial Rural y una estrategia de Desarrollo

Territorial Rural, realizada por la GIZ. Uno de los planteamientos que se ha efectuado es la creación de un organismo dentro de la Presidencia Regional, que tenga poder de decisión para generar políticas en el ámbito de las políticas de desarrollo rural.

También abordó el tema del impacto de la empresa privada en el Perú y las inversiones extranjeras, entendiendo que hay una oportunidad para la región de Piura para responder a las oportunidades de dinamismo económico.

Sobre la temática de las coaliciones, manifestó su inquietud sobre como éstas se verían afectadas por el estado de la descentralización en el Perú, dado que este es un camino que se realiza de manera compleja, ya que “solo se ha descentralizado a nivel de ministerios, pero existen varios programas regionales que no están elaborados desde esa perspectiva, sino que siguen enfocados en ejes estatales-nacionales”, no tienen lógica descentralizada. Citó el ejemplo de la existente Red Regional de Desarrollo Económico, que tiene varios proyectos a la puerta, pero que aún no tiene claras sus competencias.

- **Jorge Sánchez, Director de Planificación del Gobierno Provincial de Tungurahua**

Manifestó que en Tungurahua se ha cambiado el concepto de territorios perdedores o ganadores, por el concepto de dinámicas territoriales, en las que se reconoce que cada uno tiene su realidad.

“Creemos que el ejercicio de las dinámicas económicas del territorio es un punto muy importante porque habla del acercamiento de la empresa privada hacia esos territorios. Nuestra provincia es la segunda más pequeña del país, pero es la mejor dotada en vías, con el consiguiente beneficio para la comercialización de los productos”.

Hizo hincapié en el concepto de fomento productivo, con el fin de fortalecer las capacidades de los agricultores. Destacó el espacio de participación ciudadana como un eje fundamental, dentro del Nuevo Modelo de Gestión de Tungurahua, en el que ahora se escucha a sectores como las mujeres, los jóvenes, los regantes, los agricultores, en un diálogo con el sector público y privado. Ellos definen las líneas estratégicas de la provincia, las que se ven reflejadas en el desarrollo de importantes herramientas como la Agenda Provincial de Competitividad.

Sánchez concluyó su intervención aseverando que la aplicación del Nuevo Modelo de Gestión de Tungurahua ha permitido la reducción de 5 puntos porcentuales en el indicador de la pobreza, tomando como relación las cifras de hace una década.



Ingrid Legarda, Directora de la Oficina de Cooperación Internacional del Gobierno Departamental de Nariño

En primer lugar, explicó que la Constitución de la República de Colombia, define al Estado como un espacio de concertación y que, desde ese punto de vista, los departamentos colombianos se ubican en un momento crucial en el que exigen ser tomados en cuenta desde sus particularidades, desde su perspectiva regional.

Informó que en el próximo mes de octubre, Nariño celebrará el denominado Contrato Plan con el gobierno central, que acoge a varias propuestas y constituye un marco de largo y mediano plazo, para proyectos de impacto regional y subregional. El Departamento de Nariño compromete una parte importante de sus recursos para cumplir con este fin. Este acuerdo supone replantear la relación entre el estado central y los territorios regionales. “Queremos insertar a esta dinámica a la empresa privada y a la academia, ya que juegan papeles fundamentales en la visión de desarrollo”, indicó.

Relató su experiencia al frente de las iniciativas y recursos de la cooperación internacional y resaltó que la estrategia regional de cooperación internacional existente en Nariño, está considerada como experiencia exitosa, descentralizada y positiva.

- **Angélica Linares, Secretaria de Agricultura y Medioambiente del Gobierno Departamental de Casanare**

Inició la intervención con una reflexión sobre la gran cantidad de recursos, provenientes del sector extractivo, con los que cuenta Casanare y que han generado importantes regalías, que no se ven reflejadas en el desarrollo de actividades empresariales y económicas para los ciudadanos.

Para solucionar estos problemas, la Gobernación del Departamento de Casanare está abocada a la construcción de un Plan Estratégico Regional, que busca implementar la ciencia, la tecnología y la innovación de acuerdo a las necesidades del territorio, en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo. Relató su experiencia al frente del Plan de Desarrollo de la Secretaría de Agricultura, que ha puesto en funcionamiento una Secretaría Rural Empresarial, que ha dado valor agregado a la producción primaria con un enfoque ambiental. Indicó que entre los aspectos aún pendientes, falta encontrar un modelo articulador que desarrolle realmente la economía, ya que todavía existe una producción agrícola mayoritariamente primaria. Casanare es una zona de importantes recursos ambientales, pero es notorio que lo que no hemos cumplido es “poner el acelerador del carro para el desarrollo económico”, explicó.

8. Preguntas y comentarios sobre las presentaciones

Tras la participación de los representantes de cada territorio, quedó abierto el debate para la intervención de los asistentes. Tomó la palabra José María Gómez, director de Guamán Poma, quien hizo una reflexión sobre la atención que debe ponerse en los procesos locales medianos, que se experimentan en los territorios. Se mostró partidario de impulsar el desarrollo territorial hasta su

mínima expresión, es decir, ir más allá de las regiones y llegar incluso a los distritos, a los barrios, a las zonas rurales y urbanas, para ir creando mancomunidad.



De su lado, Claudia Serrano, cerró este módulo indicando que, a la luz de los casos de desarrollo territorial presentados por el expositor Raul Hernández y las realidades de los territorios que forman parte del proyecto, destacan algunos elementos que son centrales para influir sobre las oportunidades de desarrollo territorial, entre ellos: la oportunidad de disponer o no de infraestructura, la existencia o no de política propiamente territorial, el acceso a recursos para hacer política territorial, y cómo esto se maneja. Así también es fundamental el espacio de los

acuerdos y la articulación de diferentes actores.

“Se corroboran nuestras intuiciones, al haber seleccionado a estos territorios, pero es importante contar con la voluntad política para realizar los grandes cambios que fortalezcan a los gobiernos subnacionales para mejorar su desempeño y permitir desarrollo económico territorial, superación de pobreza e inclusión social. Tenemos grandes desafíos”, concluyó.

9. Dinámica grupal para iniciar la actividad de la tarde, organizada por la delegación de Tungurahua



10. Trabajo de grupo entre pares Autoridades políticas; Presidentes de los Grupos Gestores y Equipos técnicos

Se trabajó bajo la siguiente modalidad: se formaron tres grupos integrados por las autoridades políticas, por los presidentes o coordinadores de los Grupos Gestores presentes y por los técnicos y/o los coordinadores de cada equipo técnico. Por separado dialogaron sobre las siguientes temáticas:

Grupo Autoridades políticas

El proyecto tiene un componente de apoyo a las reformas necesarias para fortalecer el rol de los gobiernos intermedios como agentes del desarrollo económico inclusivo en los territorios. Este grupo contó con la moderación de Claudia Serrano. **Lo integran:** Ingrid Legarda, Coordinadora de Cooperación Internacional de la Gobernación de Nariño, Fernando Naranjo Prefecto, de la Gobernación Provincial de Tungurahua y Juan Aguilar, Asesor de la Presidencia del Gobierno Regional de Piura.

PREGUNTA: ¿Qué factores del marco institucional de sus países es necesario cambiar para fortalecer el rol de los gobiernos intermedios, especialmente en fomento productivo?

En Nariño se presentan las siguientes dificultades:

- No existe una coincidencia en los criterios para el manejo de recursos según el nivel nacional o regional.
- La coincidencia política (o no) entre el presidente regional vs. nacional.
- La gente mide los resultados con criterios de percepción subjetiva y no por resultados reales.
-

En Tungurahua, las dificultades son estas:

- La principal preocupación y aspecto donde se debe trabajar ampliamente es el del traspaso de competencias.
- La burocracia que obstruye el traspaso real de atribuciones y competencias. Si bien se creó una nueva institución, el consejo nacional de competencias que determina competencias exclusivas para los distintos niveles del estado, los funcionarios de los ministerios impiden o dificultan el traspaso.
- Gran dificultad para la creación de regiones.
- Se han dado cuenta de que si el gobierno nacional transfiere todas las competencias quedan decorativos, por ejemplo, la ley dice que competencias de infraestructura en educación deben pasar a los municipios, pero no las quieren traspasar.
- El Presidente de la República, Rafael Correa, ha apoyado la gestión de la Prefectura con dos proyectos importantes de inversión, uno de ellos, una represa.
- Existe desconfianza en el consejo nacional de competencias, el centralismo duda de la capacidad de los gobiernos subnacionales.
- Hay un sistema de competencia desleal para los gobiernos regionales.

En Piura:

- Hay que tener una mirada sobre el proceso macro de descentralización. Cambiar la mirada de una gestión sectorial a una regional – territorial. Por ej. La Dirección Regional Agraria está traspasada, pero la ciudadanía sigue acudiendo a las autoridades nacionales y no regionales en esta competencia.
- Una campaña que se realizó por las macro regiones no prosperó.
- Hemos analizado que la transferencia de competencias en base a población dificulta la elaboración de políticas regionales.
- En general, el traspaso de la competencia de fomento productivo es fundamental, pero que es necesario tomar en cuenta que la presencia del gobierno central es, en esta materia, muy fuerte. Explicaron que una de las mayores dificultades tiene que ver con la relación con los ministerios, ya que algunos de ellos todavía mantienen una mirada sectorial sobre los territorios.

PREGUNTA: ¿Cómo puede el Proyecto ayudar en este proceso de incidencia política y en alianza con quiénes?

En el aspecto de la incidencia política, los representantes indicaron que en el caso de Perú, el principal cambio que les gustaría propiciar es el de la descentralización fiscal. En Colombia el tema iría por la consecución de algunas facultades orientadas a la lucha contra los cultivos ilícitos. Esto es clave para avanzar en el desarrollo de su región. Tungurahua, por su lado, apostaría por una mayor autonomía en su gestión, pero dejando claro que se debe realizar con la participación de la gente. Así también esperan lograr cambios sustanciales en el marco legal para alcanzar una lucha eficiente contra la corrupción.

Grupo Coordinadores de los Grupos Gestores

La discusión se orientó a revisar lecciones aprendidas del proceso de ejecución del proyecto Gobernanza Territorial y a intercambiar opiniones sobre su aporte para las mejoras en la gobernanza territorial.

Este grupo fue moderado por Mario Albuquerque. Participaron: Antonio Orellana, Gobierno Regional de Piura; Guillermo Dulanto, Gobierno Regional de Piura; Jorge Sánchez, Gobierno Provincial de Tungurahua y Angélica Linares, Secretaría de Agricultura Gobernación de Casanare.

PREGUNTA: ¿En qué campo piensa Ud. será más decisivo el aporte del Proyecto?

- Expresaron que, aún si el Modelo de Gobernanza Territorial resulte cuestionado en asuntos específicos como los puntajes de evaluación o los criterios o elementos de gestión, siempre podrá generar consecuencias benéficas en la gestión pública.
- Coinciden también en el hecho de que todos los Grupos Gestores ya han encontrado áreas críticas, susceptibles de ser mejoradas. Esta detección de debilidades la han obtenido desde la primera fase de aplicación del Modelo.
- Atribuyen una importancia fundamental a la planeación como un eje estructural para la elaboración y aplicación de cualquier modelo.
- Destacan que el trabajar con el Modelo de Gobernanza Territorial ha producido y seguirá produciendo un enriquecimiento del conocimiento, que además se ve sustentado con las experiencias que se intercambian entre los gobiernos subnacionales.
- Este grupo aspira a que el Proyecto Gobernanza Territorial satisfaga las expectativas que ha generado y no quede como un plan más.

PREGUNTA: ¿Cómo se puede mejorar el proceso del proyecto para que el aporte sea más efectivo? O, si hubiera que recorrer de nuevo el proceso ¿qué cambiaría?

- Hacen la recomendación de intentar un ejercicio de diferenciación de cada territorio, puesto que cada gobierno Subnacional satisface algunos aspectos del modelo con diferentes niveles de desarrollo. Por ejemplo, el Departamento de Nariño (Colombia) ya tienen el nivel de indicadores de gestión. O en Tungurahua existe un proceso de Participación Ciudadana con bastante recorrido. Todos estos conocimientos pueden servir de aporte, ya no solo para la aplicación del Proyecto, sino para la gestión pública, en general, para apoyar la instalación o avance en otros gobiernos intermedios.

Grupo de Equipos técnicos

Evaluación global de la marcha del proyecto, principales hitos, recomendaciones de ajustes. Este grupo fue moderado por Gerrit Burgwal. Participan: Karla Viracocha (Tungurahua), Armando García y Silvio Ibarra (Nariño), Patricia Quispe e Igor Elorrieta (Cusco), Francisco Córdoba (Piura).

PREGUNTA: ¿Cuáles son las lecciones aprendidas hasta ahora?

- De manera general se ha logrado un trabajo comprometido de parte de los Grupos Gestores. Se ha evidenciado un interés amplio para aportar al trabajo de los técnicos de manera amigable.
- Se han detectado dificultades de orden logístico e incluso político, ya que a veces, pese a la predisposición de trabajo de los integrantes de los Grupos Gestores, no se puede contar con su total disponibilidad, debido a su propia labor profesional.
- Una de las principales lecciones que se han aprendido en este tiempo de aplicación del Modelo, es la humanización del Modelo, al ir identificando los actores que son idóneos y más aportadores a cada criterio. De esta manera se ha facilitado obtener información específica de cada área, con menor pérdida de tiempo.
- El técnico externo maneja mejor el proceso si está acompañado de un técnico de la institución.

PREGUNTA: ¿Qué se debe adecuar en el Proyecto

- Entre las debilidades se detectaron problemas o confusión para la asignación del sistema de puntaje. Por lo tanto se solicitó enriquecer este sistema y, si es posible, ajustarlo o reformarlo de acuerdo a la realidad de cada territorio, a través de una adaptación de la metodología para aplicar el sistema de calificación.
- Explicaron que no existen evidencias para todos los criterios, por ejemplo el liderazgo puede existir, pero no está sistematizada su presencia.

Al terminar la participación de los tres grupos de trabajo, Mario Albuquerque, consultor del Modelo de Gobernanza Territorial, sugirió a los equipos técnicos:

- Explicó que no es posible eliminar el sistema de puntuación del modelo.
- Sobre las dudas de la falta de evidencias en el ejercicio de enfoque y despliegue, indicó que son los participantes quienes deben decir si existe o no la herramienta para verificar el enfoque.
- Recordó que las llamadas buenas prácticas, al ser encontradas y difundidas, ya pueden servirnos como una herramienta metodológica de sistematización.

Respecto a las posibles dificultades de participación de la totalidad de integrantes de los Grupos Gestores, Claudia Serrano, señaló que cada Grupo ha sido armado de acuerdo a los atributos que tienen sus miembros y el aporte que se espera de ellos, y por lo tanto hay que apelar a esos atributos y a esos compromisos. “Se debe apelar a este compromiso, porque es importante que no perdamos tiempo, no nos demoremos más y mantengamos el ritmo del trabajo. Este es un proyecto de carácter internacional, que genera una herramienta de gestión fundamental para mejorar las condiciones de vida de la gente”, enfatizó.

Fin de la jornada de trabajo del 4 de septiembre.

MIÉRCOLES 5 DE SEPTIEMBRE

11. Dinámica grupal para iniciar la actividad de la tarde, organizada por la delegación de Colombia



12. Plenaria: próximos pasos

Ciclo de proyecto / plazos

Cada uno de los equipos técnicos de los territorios informó el momento del proceso de aplicación del Modelo de Gobernanza Territorial en el que se encuentran. Se comentó y se acordó en plenaria, los tiempos y plazos para las siguientes fases. Ver cronograma concertado de ejecución (Anexo No 5).

Validación externa de los resultados de la autoevaluación

Mario Albuquerque señala que la fase de validación externa de la autoevaluación, que está contemplada en la metodología y que es importante para aportar una opinión externa y experta sobre los resultados de la autoevaluación, no aparece en el cronograma.

Componente 2 del proyecto:

“Contribuir al cambio institucional y a la ampliación de competencias en los países para mejorar la gobernanza sub-nacional para el desarrollo, tomando como punto de partida las experiencias y resultados asociados al primer objetivo”

Respecto del Componente No 2 del Proyecto Gobernanza Territorial, que está relacionado con las reformas políticas, se establece que Tungurahua y Cusco ya podrían iniciar esta fase, ya que ambos territorios atraviesan por momentos políticos que pueden favorecer la formulación de reformas.

Colombia, específicamente Nariño, podría empezar con este tema en noviembre. Se comprometen a buscar los contactos previos para cumplir con este objetivo.

Chequeo cruzado del Proyecto

Al finalizar la Autoevaluación y calificación del Modelo de Gobernanza Territorial, los cinco territorios se intercambiarán estos resultados entre sí, dando lugar a un chequeo cruzado. Los equipos técnicos de cada territorios serán los encargados de esta revisión. Programado para **febrero de 2013**.

13. Resumen Próximos pasos

ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE
Refuerzo metodológico Mario en Nariño y Casanare, Colombia	Segunda semana de Octubre 2012.	Mario
Chequeo cruzado de las autoevaluaciones terminadas, por cada equipo técnico	Febrero 2013	Gerrit , Mario y Equipos Técnicos
Seguimiento a Buenas Prácticas (Una por criterio)	Septiembre 2012	Gerrit
Promover la articulación Técnica con autoridades políticas, apoyarse para ello en la difusión de las Buenas Prácticas detectadas. Gestión de un Portafolio de Buenas Prácticas	Abril 2013	Gobiernos Regionales, apoyarlos como Red.
Buscar a los aliados para la ejecución del Plan de Mejoras: cooperación internacional y otros.	Febrero 2013	Gobiernos intermedios. Intercambio de información y experiencias mediante la Red de Gobiernos
Segundo Encuentro de Gobernanza.	Abril 2013	Tungurahua
Definir estrategias para la formación de la Red de Gobiernos Subregionales.	Septiembre 2012	Armando y todos (elaboración de propuestas. Intercambio de ideas)
Marketing del Modelo Elaboración de propuestas	Octubre-noviembre	Coordinación de Rimisp, ONG socias
Socialización del Modelo a nivel nacional	Mediados de 2013	Gerrit y Claudia. Rimisp
Socializar los avances y propuestas para el componente 2	Septiembre/Octubre 2012	Gerrit y cada territorio

14. Panel con autoridades

En esta actividad contó con la presencia de Fernando Naranjo, Prefecto de Tungurahua, Daniel Maraví, Gerente de Desarrollo Económico de la Presidencia Regional de Cusco; Juan Aguilar, ex Gerente General

del Gobierno Regional de Piura; Angélica Linares, Secretaria de Agricultura de la Gobernación de Casanare; Ingrid Legarda, Directora de la Oficina de Cooperación Internacional del Gobierno Departamental de Nariño. El panel fue moderado por Claudia Serrano.

Moderadora: ¿Hasta ahora, cuál fue el logro más grande en su gestión y cuál fue el factor clave de este logro?

Fernando Naranjo, Prefecto de Tungurahua

La implementación del Modelo de Gestión con participación ciudadana. Cambiamos el estilo de los planes estratégicos tradicionales por unos más participativos. Cada líder integró espacios comunes, que ahora se conocen como parlamentos. Hemos logrado definir acciones y objetivos muy concretos gracias al trabajo de estos espacios de concertación.

Daniel Maraví, Gerente de Desarrollo Económico de Cusco

Hemos avanzado en varios aspectos de importancia vital para la región. Pero sin duda el más importante y que generará desarrollo a mediano y largo plazo es haber concretado la construcción del nuevo aeropuerto para el Cusco, que se ha conseguido después de un proceso de discusiones con varias comunidades, que no ha estado exento de conflictos. Otro logro es la intermediación y acción directa desde el gobierno regional para evitar las controversias proyecto del Congas, entre la empresa y la población.

Juan Manuel Aguilar, Gerente general del Gobierno Regional de Piura

Nuestro mayor logro ha sido la recuperación de la capacidad de gobernar conjuntamente con todos los actores involucrados en el desarrollo de nuestra región. Hemos partido de una lógica de trabajo que se enmarca en el uso eficiente y ético de los recursos naturales y materiales.

Ingrid Legarda, Directora de la Oficina de Cooperación Internacional del Gobierno Departamental de Nariño

Haber concertado con el Gobierno Nacional, por primera vez en la historia, para que se nos permita que los proyectos de desarrollo presentados por la Gobernación que sean estratégico, logren financiamiento dentro de un marco de planificación, en base a estos ejes: Enfoque subregional, enfoque de derechos, enfoque diferencial, que mira categorías como el género, las etnias, etc.

Angélica Linares, Secretaria de Agricultura de la Gobernación de Casanare

En Casanare, el lema de nuestro Gobierno es “Lo primero es la gente” y ya lo estamos haciendo. Tras analizar el enorme potencial de recursos que tenemos, concluimos que podemos tenerlo todo, pero si no tenemos gente emprendedora, capaz de asumir retos, estamos perdiendo nuestro motor. Nuestro principal logro es asumir esa necesidad de liderazgo y empezar a trabajar desde ese enfoque.

Moderadora: ¿Cuál es la gran meta de su gestión y qué obstáculo(s) ve Ud. que pueden presentarse para poder cumplir esta meta?

Fernando Naranjo:

Después de 12 años de gestión debo decir que ya no tengo temor sobre lo que podría venir en materia de gestión pública. No he tenido obstáculos, sino dificultades, que espero se hayan superado. “Todos somos Gobierno” es la frase más importante, con la que se identifica esta administración y la gente la ha hecho suya, por eso espero que este proceso no pierda validez y que la política tradicional no provoque un retroceso a los cambios importantes que hemos vivido en Tungurahua.

Daniel Maraví:

Sin duda, el factor político vuelve muy delgada la frontera entre el desarrollo y las opciones políticas. El tema de la toma de decisiones en la gestión pública no puede dejar de lado la voluntad y el accionar de los grupos políticos y de sus actores.

Ingrid Legarda

La realidad del conflicto armado en Colombia y el riesgo por fenómenos naturales. Estos son factores que provocan que lo planificado muchas veces no pueda cumplirse. Por eso se vuelve fundamental lograr una planeación, en torno a la realidad de la comunidad, de su desarrollo, de sus vivencias.

15. Evaluación del Taller

Lo que más me gustó	Lo que menos me gustó	Sugerencias para una próxima vez
Intercambio de experiencias. Conocer a personas muy profesionales y con ganas de trabajar en beneficio de los territorios.	Que no se pudo confraternizar con todos, faltó tiempo o se debieron preparar mejor las dinámicas.	Mejorar el uso del tiempo.
Conocer las experiencias de los otros gobiernos, esto enriquece la aplicación de la metodología. Conocer a todos los involucrados en el proyecto.	De evento: no tengo reproche. De mi región: es importante la presencia del Gobernador, delegados representantes.	Intercambio en videoclips de experiencias exitosas con programas de gobierno. Compartir una agenda estratégica de propósitos conjuntos como comunidad.
Profundizar los alcances del Proyecto Gobernanza y como se relaciona con los territorios.	La ausencia del Presidente Regional.	Insistir en la participación de los líderes políticos.
Organización y participación de los asistentes.	Algunas intervenciones demasiado largas.	Ampliar tiempo del encuentro. Ampliar temáticas a tratar.
La idea de constituir una comunidad de descentralizados.	Ausencia de los presidentes. Faltó tiempo en el panel final.	Definir una agenda de trabajo con anticipación.
Las sinergias en torno a la gobernanza.	Exposición de los casos un poco desordenada.	Se requiere más tiempo de trabajo; 2 ½ días por ejemplo.
Organización impecable.	La comida	No se me ocurre; muy buena reunión.
Muy buena disposición de los equipos para tratar las cosas buenas y malas de su gestión.	La poca tolerancia a las intervenciones.	Asegurar la presencia de los presidentes.
Conocer las experiencias y los ejecutores del proyecto en las distintas regiones y los nuevos acuerdos para consolidar una red de trabajo.	El poco tiempo de trabajo.	Mayor debate entre los participantes.
Las discusiones y las múltiples miradas sobre el proyecto.	Ausencia de autoridades de Cusco.	Enviar los materiales y ponencias previamente.
Acertada construcción de un espacio de intercambio de experiencias que se repite en abril de 2013.	Que no se cuente con la presencia de todas las autoridades.	Materiales disponibles antes del evento.
La metodología y organización del evento.	La poca presencia de las cabezas políticas.	Que sean dos días de trabajo.
La programación efectiva y eficaz. La integración de experiencias político-social de cada región. Las dinámicas.	Temer que los esfuerzos que busca el Proyecto de Gobernanza no sea aceptado por los políticos.	Trabajar los temas vía internet anteriormente
La sinceridad con que se plantearon los/las participantes.	Pocos días de trabajo colectivo.	Que tengamos más tiempo para trabajar entre nuestros pares y compartir experiencias de detección de B.P. y áreas de mejora.