

2989

48887

PROVINCIA DEL CHACO



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

**Programa de Fortalecimiento del Sistema Provincial de
Planificación y Evaluación de Resultados (SPPER)**

**"Asistencia Técnica a la Unidad Central De Coordinación- SPER para la
Generación de Procesos de Desarrollo Territorial en las UDT 1, 2, 13 y 14"**

Informe Final

Junio 2011

48887

AUTORIDADES

PROVINCIA DEL CHACO

GOBERNADOR

C.P.N. Jorge Milton Capitanich



Secretario de Planificación y Evaluación de Resultados

Ing. Raúl Oscar Codutti

Subsecretario de Planificación y Acción Estratégica

Arq. Hugo Amadeo Martina

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Secretario General

Ing. Juan José CIÁCERA

Directora de Coordinación

Ing. Marta VELÁZQUES CAO

AUTOR

Lic. Santiago Castillo

Índice

Resumen	2
1. Marco metodológico para el abordaje del Territorio	5
2. Acciones realizadas en las UDT	7
3. Asistencia Técnica SIGOB	16
4. Instrumentación de la Metodología Prospectiva para la construcción de Planes Estratégicos	17
Cuadro 1. Árbol de Pertinencias	19
Cuadro 2. Tendencias	20
Cuadro 3. Causas	21
5. Conclusión:	30
Anexo I.....	33
Metodología de Instancia taller	34
Anexo 2.....	36
Fotos de las intervenciones realizadas en las UDT.....	37

Resumen

El presente documento, constituye el informe final de la asistencia técnica para el fortalecimiento del SPPER en la provincia del Chaco. Específicamente refleja las acciones y resultados alcanzados en relación a: puesta en funcionamiento de los gabinetes territoriales, como dispositivo para mejorar la gestión de gobierno en territorio, la conformación y refuncionalización de los Concejos Regionales de Planificación, órgano territorial del sistema en el que confluyen actores y gobierno, y las asistencias relacionadas a la definición, ajustes, seguimiento y registros de avances incorporados al Sistema de Metas (SIGOB) para la meta de gobierno definida por la Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados, con bases en la recuperación y mejoramiento del proceso de planificación estratégica.

Introducción

Realizar un adecuado aprovechamiento de las potencialidades del territorio, exige programar las acciones de gobierno en función de un modelo unificado de desarrollo sostenido (social, económico y ambiental). En este sentido el cumplimiento de las metas de gobierno se asienta sobre la base de una estrategia de desarrollo territorial, que propone un modelo de intervención flexible e integrada a los proyectos de crecimiento local, haciendo partícipe a la sociedad civil.

Desde inicios de la gestión, el gobierno provincial viene trabajando, a través de la Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados, en la promoción del desarrollo territorial por medio de la instrumentación del concepto de Unidad de Desarrollo Territorial (UDT), concepto que busca ordenar, sistematizar y consensuar las intervenciones en los territorios para aumentar la eficacia de las acciones de gobierno a través de un esquema de trabajo interjurisdiccional, que sirva de sustento a una matriz de decisiones políticas articuladas.

Con bases en la ley N° 5.174, que enmarca legalmente al Sistema Provincial de Planificación y Evaluación de Resultados y regionaliza la provincia del Chaco en 8 regiones se crearon en el 2009 mediante el decreto N° 35 quince (15) Unidades de Desarrollo Territorial (UDT).

El concepto de unidad de desarrollo propone, mediante la articulación de cuatro elementos claves: el sistema de información territorial, un conjunto de proyectos de desarrollo territorial, la gestión por resultados (SIGOB) y los espacios de articulación de actores locales, alcanzar un conocimiento acabado de las necesidades, demandas e intereses de los actores existentes en el territorio.

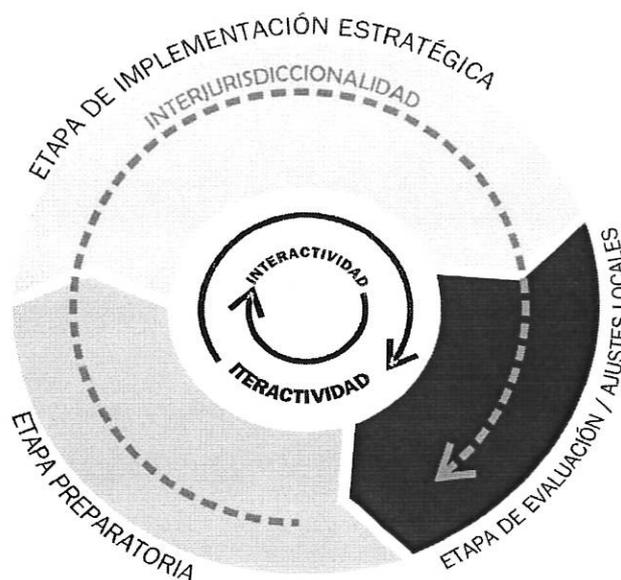
Los lineamientos de trabajo que dieron fundamento a la asistencia técnica, contemplaron dos aspectos: por un lado, la promoción y búsqueda de participación de los actores locales para recuperar, fortalecer e institucionalizar los Consejos Regionales de Planificación, considerando a los municipios como principales actores estratégicos en el ámbito local. Por otro, la instrumentación del dispositivo de los gabinetes territoriales, concebidos como mesas de trabajo conformada por los representantes de las jurisdicciones de gobierno en el territorio, con el fin de trazar estrategias de abordaje integral de las problemáticas que allí surgen, ponderadas y priorizadas con el territorio como insumos para el diseño de planes de desarrollo.

El diseño de este plan y las intervenciones realizadas para integrar la visión territorial, parten de una concepción del desarrollo local *“como modelo de gestión político-administrativo de carácter integral que articula gobierno y sociedad local, promoviendo la innovación en lo organizativo institucional, en lo económico como en lo social, teniendo como objetivo un proceso de transformación que tiende a generar condiciones de mayor equidad, sustentabilidad, gobernabilidad y participación”*¹

Durante la última etapa del 2010, las actividades se centraron en la capitalización de los espacios de intercambio generados desde inicio de la gestión, estableciendo acuerdos e identificando voluntades y prioridades que generaron significativos avances en el diseño de planes de desarrollo por UDT.

¹ PNUD/Senado de la Nación, *Informe Argentino sobre Desarrollo Humano. Buenos Aires, 1997. Citado en “Desarrollo Local. Una respuesta a escala humana a la globalización” Ed. Ciccus, pág. 21. Buenos Aires, abril de 2001.*

1. Marco metodológico para el abordaje del Territorio



El proceso de trabajo en el territorio tuvo como ejes metodológicos los conceptos de iteratividad² e interactividad³ dentro de un esquema basado en tres etapas. La elección de este modelo se basa en la concepción de generar un ida y vuelta entre el territorio y gobierno, proceso a partir del cual se identifican, se construyen y re-construyen las problemáticas junto con los actores intervinientes, generando al mismo tiempo la concientización para la definición de acciones transformadoras.

Desde este enfoque, la intervención técnica (asistencia, extensión, transferencia) pasa por involucrar a todos los sectores representativos que interactúan en el territorio, en el reconocimiento de que sólo será posible modificar una realidad determinada en la medida que toda la comunidad lo promueva y se comprometa en el proceso.

La estrategia con base en cuatro elementos (un conjunto de proyectos de desarrollo territorial, un espacio de gestión y articulación de los actores locales, un sistema de información territorial y la gestión por resultados), estuvo centrada durante el 2010 en la puesta en funcionamiento del dispositivo territorial de los gabinetes territoriales⁴ y la

² **Iteratividad:** contraste periódico de las propuestas con los actores sociales que componen la red territorial.

³ **Interactividad:** abordaje simultáneo de escalas, que permite construir un marco de reflexión regional (escala grande), desde el cual encuentran legitimación las propuestas de intervención/acción local (escala pequeña) de cada red territorial.

⁴ **Gabinete Territorial:** Es una mesa de trabajo conformada por los representantes de las distintas jurisdicciones en el territorio, que tiene como fin articular las acciones de gobierno para trazar estrategias de abordaje integral de las problemáticas territoriales.

refuncionalización y conformación de los CRP, reconociéndolos conforme lo establece la ley 5.174, como órgano territorial del SPPER (Sistema Provincial de Planificación)

Estas actividades en terreno, tuvieron su correlato en acciones realizadas hacia dentro del SPPER basadas en la sistematización de información, el diseño de mapas a través de la re-funcionalización del ETISIG, los ajustes y reprogramaciones de la meta incorporada al Sistema de Metas (SM), el seguimiento de las acciones realizadas en el área de la Corte Suprema, la articulación del trabajo jurisdiccional en problemáticas relacionadas al interfluvio y Colonia Aborigin.

Entre los meses de agosto a diciembre de 2010 el trabajo con los actores territoriales se reorientó bajo la premisa de identificar prioridades para el diseño de planes de desarrollo local, lo que requirió la definición de un proceso de trabajo en dos etapas:

1. El trabajo realizado durante el primer semestre del 2010, permitió definir una etapa de sistematización de información, que integró las demandas relevadas en los reuniones de gabinete territorial, los programas sectoriales, las metas prioritarias incorporadas al sistema de gestión, las demandas surgidas de los cabildos abiertos y los lineamientos estratégicos definidos para el próximo quinquenio.
2. La segunda se basó específicamente en el trabajo en terreno, a través de la construcción de espacios participativos para identificar junto a los actores locales, los aspectos prioritarios para el desarrollo de cada UDT.

Gráfico 1. Instrumentos utilizados para la definición de planes de desarrollo por UDT.



Como producto de esta conjunción de elementos y con el objeto de tomar un conocimiento integrado de la gestión en territorio, se diseñó un esquema que permite integrar y contemplar por UDT las acciones sectoriales planificadas en el marco de los programas de gobierno, las metas prioritarias y sus avances por región. A continuación se presenta un ejemplo de lo citado.

Gráfico 2. Esquema de sistematización de acciones por UDT.

PLAN QUINQUENAL	PROGRAMAS DE GOBIERNO	REGIONALIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE GOBIERNO	SISTEMA DE METAS SIGOB
INVERSION PUBLICA			
...llegar al 2015 con 1.300 km de rutas pavimentadas, además del enripiado de 520 km de caminos primarios, secundarios y terciarios.	<p>PROGRAMA RED VIAL AUTOMOTOR</p> <p>FIN Contribuir al desarrollo social y económico ... y a la integración de centros urbanos locales y regionales.</p> <p>PROPÓSITO Transitabilidad optima de caminos primarios, secundarios, terciarios</p> <p>COMPONENTES <u>INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN</u></p>	<p>Obras básicas, terraplenes y enripiados 2011:</p> <p>UDT 3: VR Bermejito: movimiento de suelos, adecuación hidráulica, apertura de caminos y construcción de alambrados.</p>	<p>Meta 312 km de rutas pavimentadas y repavimentadas; y 212 km de caminos enripiados al año 2011.</p> <p>Meta intermedia RP N° 3 tramo Prog.30,000 - Villa Rio Bermejito (25 km) proyecto de pavimentación formulado. (Ejecución Normal)</p>

2. Acciones realizadas en las UDT

A continuación se presenta una síntesis de los principales aspectos que caracterizaron las acciones llevadas adelante en cada una de las 15 UDT.

UDT 1

Situación del CRP

A inicios del 2010, se firmó el acta de consenso con el municipio de "El Sauzalito", en el cual se acordó avanzar en la conformación de una mesa de trabajo, que reuniera a representantes de organizaciones y actores claves para el proceso de desarrollo en la UDT, previa conformidad de la Asesoría Legal de gobierno, órgano al que debió recurrirse para dar consistencia al procedimiento debido a la característica de unimunicipal que presenta esta unidad territorial.

El municipio mostró desde el inicio del proceso, voluntad para avanzar en la instrumentación de la estrategia de ordenamiento por UDT. En este sentido asumió el compromiso de trabajar en forma conjunta con el gabinete territorial y facilitar el acercamiento de distintos actores de la zona. se mantuvo este último punto no se lograron avances sustanciales.

Gabinete territorial

El gabinete territorial se conformó en el mes de julio y comenzó a realizar las primeras actividades hacia mediados de agosto, debido a la dificultad que atravesaron las jurisdicciones en el proceso de designación. El funcionamiento mostró incipientes avances en cuanto a la dinámica articulada de trabajo, existió disposición y participación de los referentes durante las reuniones mantenidas en el territorio, pese a las dificultades de comunicación que se presentan en la zona.

Plan de Desarrollo

En noviembre de 2010, la voluntad de los actores expresada en la participación del municipio, los referentes de las áreas y referentes de organizaciones de la zona permitió desarrollar dos instancias de trabajo destinadas a delinear prioridades para el plan de desarrollo de esta UDT. Este proceso finalizó con la validación de prioridades identificadas por los actores locales, que fueron plasmadas en un documento base.

1. Cuadro 1. Actores participantes en el proceso

Actores participantes		
Órganos de Gobierno Nacional/ Provincial/ Municipal	Organizaciones	Sociedad Civil
Ministerio de Educación	Asociación de Productores/PROGANO	Productores de la zona
Ministerio de Desarrollo Social	Cooperativa Apícola.	
PROGANO (Ministerio de la Producción)	Organización UNEI	
Instituto de cultura	Asociación Mujeres Artesanas en Acción	
Instituto de Colonización		

APA (Administración Provincial del Agua) / Ministerio de Infraestructura		
Programa de Territorio Urbano/ IPDUV/ Ministerio de Infraestructura.		

UDT 2

Esta UDT presentó un proceso diferente al atravesado por la UDT 1. La compleja realidad política que mostraba el territorio, fue a nuestro entender, determinante en el involucramiento de las principales autoridades municipales, quedando la participación de otros actores sujeta a esta.

Situación del Gabinete territorial

El gabinete territorial no contó con la totalidad de referentes designados y se alcanzaron a realizar dos reuniones de gabinete en la zona. Quienes se encontraban sujetos a esta función, no fueron informados formalmente lo que generó resistencia a la hora de realizar el trabajo y dificultad para articular acciones. Esto dejaba en evidencia la necesidad de fortalecer la comunicación con las unidades sectoriales existentes. En el mes de septiembre, se decidió detener las acciones y reorientar los esfuerzos para lograr mayores avances en la UDT 1.

UDT 13

Situación del CRP

La voluntad política permitió que los gobiernos municipales de las tres localidades avanzaran en la definición de prioridades, acordando trabajar en función de la estrategia UDT. En este sentido plasmaron las intenciones en un acta acuerdo firmado entre estos y la SPER a fines de marzo de 2010.

A mediados del mes de abril los gobiernos municipales decidieron firmar voluntariamente la Unión Regional de Municipios ante la comunidad de Charadai, acordando trabajar en la consolidación del proceso a través de reuniones mensuales.

El proceso detuvo su celeridad en esta instancia, mostrándose voluntad aislada de los intendentes para continuar con el trabajo. Desde la SPER se intentará fomentar estas

voluntades para encausarlas en acuerdos que favorezcan el involucramiento de las partes.

Situación del gabinete territorial

El trabajo en terreno se inició a partir de finales de febrero en el municipio de Basail con presencia de representantes municipales y referentes jurisdiccionales. Los representantes jurisdiccionales mostraron disposición al trabajo y participaron de las reuniones llevadas adelante, lo que permitió en algunos casos la articulación de acciones aisladas, específicamente entre representantes de salud y municipios de Basail y Charadai. El proceso alcanzó a mostrar una incipiente articulación en el trabajo de los referentes, será necesario seguir tratando los obstáculos referentes a la comunicación con las US de planificación.

Plan de desarrollo

A mediados de noviembre se realizó el primer taller destinado a la definición de prioridades en esta unidad territorial. Participaron de esta instancia los intendentes de Basail y Charadai, junto a referentes de las distintas áreas. Con los puntos definidos en este espacio, se elaboró un documento preliminar para trabajar en una primera etapa de validación. El segundo taller se realizó el 30 de noviembre, en la localidad de Basail, con la presencia de referentes jurisdiccionales y los intendentes que asistieron en la primera etapa, quienes mostraron voluntad para continuar con el proceso de instrumentación de la estrategia. Cabe destacar que en ambas reuniones se mantuvo una baja convocatoria de la sociedad civil y actores del sector privado.

Cuadro 2. Actores Participantes del proceso – UDT 13

Actores participantes		
Órganos de Gobierno Nacional/ Provincial/ Municipal	Organizaciones	Comunidad
Ministerio de Desarrollo Social y DDHH	Cooperativa Apícola "Palmares de Basail"	Vecinos de los municipios de Basail, Cote Lai y Charadai.
Ministerio de Educación	Iglesia evangelista -Charadai	Docentes de la zona
Ministerio de la Producción y Ambiente		Referentes del gabinete
Ministerio de Salud Pública.		
Ministerio de Economía		

Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados.		
SECHEEP/Servicios de Energía Empresa del Estado		
SAMEEP/ Servicio de Agua y Mantenimiento del Estado		
Municipio de Cote Lai		
Municipio de Charadai		
Municipio de Basail		

Matriz de demandas/prioridades identificadas por sector en las UDT 13 (Basail, Cote Lai, Charadai)

Sector	Demandas/Prioridades por Sector
Salud	<ul style="list-style-type: none"> • La atención de la población materno-infantil, trabajando en forma conjunta con el organismo provincial de salud, para elevar el nivel de captación oportuna y permanencia en los programas específicos. • Garantizar la asistencia a aquellos pobladores que sufren de enfermedades crónicas. • Mejorar la infraestructura edilicia de servicios cabeceras y de servicios rurales. • Fortalecer en forma conjunta con el órgano de salud, los servicios de asistencia primaria en cada una de las localidades que conforman la UDT. • Fortalecimiento de los operativos de control de vectores.
Educación	<ul style="list-style-type: none"> • Definir qué tipo de carreras terciarias a término. • Mejorar el compromiso docente. • Fortalecer niveles educativos para garantizar la igualdad, con hincapié en el nivel inicial.
Economía	<ul style="list-style-type: none"> • Escuela de oficios • Formación de jóvenes • Ver posibilidad de explotar el

	<p>Ecoturismo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar valor agregado de la producción que queda • Generar frigoríficos • Capacitar para trabajar en lo productivo • Posibilidad de establecer aserraderos.
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Ruta Provincial Nº 13 lo que permitirá unir regiones • Reactivar el ferrocarril para sacar la producción, • Tratar con la empresa SOFSE para traslado de ferrocarril. • Fortalecer la infraestructura básica. • Crear manejo de regulación/cuenca del Tapenagá. • Territorio Urbano: Plantear políticas diferenciales en la asignación de recursos.
Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la producción apícola • Ladrillería • Ganadería • Reforestación/tratamiento de la madera • Bajar los programas de desarrollo rural

UDT 14

Situación del CRP

El CR de la región UMDESCH, fue junto al de la COPRENOCH, los órganos que mayor desarrollo tuvieron durante el anterior proceso de regionalización. Los intendentes de Villa Ángela, Coronel Du Graty, Samuhú, Santa Sylvina y La Tigra, integrantes de la UDT 14, manifestaron la intención de firmar la unión voluntaria de municipios y reactivar el CRP, sin embargo las intenciones no pudieron concretarse en hechos.

Situación del gabinete territorial

Este gabinete mostró mayores avances en el trabajo articulado y con mayor dinámica para la resolución de las demandas que fueron surgiendo en los distintos municipios. Es necesario destacar la disposición de los referentes a trabajar en función de los roles y tareas definidas. Como estrategia para acercar las jurisdicciones de gobierno al territorio y, sumar al mismo tiempo voluntades municipales para la reactivación del CRP, se realizaron reuniones en forma rotativa en los distintos municipios que la componen. A este proceso se sumaron los municipios de Villa Ángela, Du Graty, Samuhú, San Bernardo, La Tigra y Santa Sylvina.

Plan de desarrollo

La primera instancia de taller se realizó el 2 de noviembre, en la localidad de Villa Ángela. Las autoridades municipales presentes fueron el intendente local y el intendente de San Bernardo, junto a referentes de las distintas áreas y representantes de los municipios presentes y de Enrique Urien.

En el segundo taller realizado el 19 del mismo mes en la misma localidad, estuvieron presentes el intendente de La Tigra y el intendente local, junto a representantes de los municipios de San Bernardo, Enrique Urien y referentes jurisdiccionales. En ambas instancias y con excepción de los municipios de Villa Ángela y La Tigra, los municipios que en el inicio manifestaron disposición a refuncionalizar el CRP no estuvieron presentes (Coronel Du Graty, Samuhú, Santa Sylvina)

Actores participantes		
Órganos de Gobierno Nacional/ Provincial/ Municipal	Organizaciones	Comunidad
Ministerio de Educación de la Provincia		Referentes Territoriales
Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia		Vecinos de Villa Ángela
Ministerio de la Producción y Ambiente de la Provincia		Vecinos de Samuhú
Ministerio de Salud Pública de la Provincia		Representantes de los municipios.

Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados.		
Instituto de cultura		
Instituto de Colonización		
APA (Administración Provincial del Agua) / Ministerio de Infraestructura		
Programa de Territorio Urbano/ IPDUV/ Ministerio de Infraestructura.		
Municipios de Villa Ángela, San Bernardo, Samuhú, Cnel. Du Graty, Santa Sylvina, La Tigra		

Matriz de demandas/prioridades identificadas por sector en las UDT 14 (Villa Ángela, Coronel Du Graty, Santa Silvina, Samuhú, San Bernardo, La Tigra, Enrique Urien, Chorotis).

Sector	Demandas/Prioridades por Sector
Salud	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la dotación de Recursos Humanos • Calificación y capacitación del profesional de la salud. • Formalización del personal de la salud (pase a planta de los becados) • Reforzar operativo de prevención de Chagas, Dengue. • Fortalecer localmente los servicios. (Servicio de asistencia primaria de la Salud)
Educación	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de edificios para terciario a término. • Creación del profesorado de nivel primario para la zona. • Demanda Universitaria. Terciaria (UNCAUS – UTN – UNNE – Barceló -Creación de proyectos de formación con rápida salida laboral. • Creación de anexos – para niños con capacidades diferentes. • Refacción y mantenimiento de establecimientos educativos en la zona. • Creación de un sistema de seguimiento de

	<p>alumnos del sector primario de las escuelas rurales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dotar de equipamiento informático a escuelas primarias y nivel inicial. • Fortalecimiento de escuelas técnicas. • Asignación de un gabinete interdisciplinario para la región para tratar las problemáticas de las escuelas locales. • Escuela de oficios (definidos en función de los requerimientos de la región)
Economía	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil Industrial – Fortalecer el centro de servicios regionales. • Desarrollo del polo industrial • Definición de espacios de comercialización para alentar la venta local. • Presencia de organismos de financiamiento (oficinas de fiduciaria) • Microcréditos vía agencia de empleo. • Ampliación centro de servicios de NBCH. • Existencia de cajeros en todas las localidades.
Des. Social	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento del manejo de agua para la producción. • Corredores para salida de la producción. • Apoyo al pequeño productor. • Distribución de recursos para los pequeños productores. • Promover la diversificación productiva (desarrollo del polo apícola) • Consorcio agrícola (tratamiento diferencial con los productores)
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de viviendas rurales – urbanas – aborígen. • Facilitar el acceso a viviendas (financiamiento individual) • Accesibilidad a las TIC's. • Extender electrificación rural • Pavimentación de ruta nº13 • Agua potable para todas las localidades. • Conectividad –trazado de fibra óptica.
Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento del manejo de agua para la producción. • Corredores para salida de la producción. • Apoyo al pequeño productor. • Distribución de recursos para los pequeños productores.

	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la diversificación productiva (desarrollo del polo apícola) • Consorcio agrícola (tratamiento diferencial con los productores)
--	--

3. Asistencia Técnica SIGOB

Desde mediados de 2009, el gobierno provincial implementa el SIGOB (Sistema de Información para la Gobernabilidad) orientado a desarrollo las capacidades de gestión para la gobernabilidad, con el fin mejorar la gestión por metas y resultados. Durante el segundo semestre del 2010, la asistencia técnica se orientó al ajuste de la meta SPER y las metas intermedias comprendidas en ella, con los correspondientes indicadores para la medición de su logro.

Los avances de metas intermedias se registraron semanalmente, una vez que se tomaba conocimiento de las acciones realizadas en las UDT y en el trabajo de gabinete realizado en la SPER, identificando obstáculos que representen alertas y restricciones para su cumplimiento, dentro de los plazos y encuadres definidos en el sistema. En los casos que fueron necesarios, se procedió a la reprogramación de las fechas de finalización de las metas intermedias. Al mismo tiempo se realizaba un análisis de pertinencia para identificar las oportunidades de comunicación que generaban cada una de las metas intermedias.

El avance de la meta general se registró mensualmente, describiendo los últimos logros alcanzados y realizando las evaluaciones pertinentes a obstáculos y restricciones. Concluida esta tarea, se generaron los informes acerca del avance de metas intermedias e informes de avance mensuales de la meta general y de los indicadores que la componen.

En diciembre de 2010 se revisaron las descripciones de meta y metas intermedias, ajustándose también los indicadores de la meta general. Desde comienzos de 2011 la meta incorporada al sistema se encuentra en estado de redefinición.

4. Instrumentación de la Metodología Prospectiva para la construcción de Planes Estratégicos

Buscando optimizar el proceso de diseño y evaluación de acciones de gobierno, se inició desde febrero, una serie de talleres de trabajo destinados a la facilitar la instrumentación de la metodología prospectiva, como herramienta para la construcción de futuros escenarios en la ejecución de políticas públicas.

Esta actividad se irá incorporando a la lógica de planificación progresivamente, en esta primera instancia se trabaja con cinco jurisdicciones (Minist. de Infraestructura, Ministerio de Educación, Ministerio de Salud, Ministerio de la Producción y SPER). Para ello las máximas autoridades ministeriales definieron equipos de trabajo, para llevar adelante el diseño de planes estratégicos, la coordinación de esta actividad, lleva adelante la Secretaría de Planificación.

Esta tiene como propósito explorar, crear y probar sistemáticamente ambas visiones (escenarios) del futuro, posible y deseable. Solicitar a la gente que coopere en la construcción de un mañana mejor no es razonable sin una imagen compartida, integral e imperiosa del futuro. La manera en que se crean dichas imágenes influye en la calidad del futuro.

Metodología Prospectiva

A modo de explicitar lo que implica la instrumentación de esta metodología, se incorpora una breve definición.

La PROSPECTIVA consiste en atraer y concentrar la atención sobre el futuro, imaginándolo a partir de éste y no del presente. El propósito de la Metodología de Investigación de Futuros es explorar, crear y probar sistemáticamente ambas visiones (escenarios) del futuro, posible y deseable.

Un esquema simplificado de los pasos para realizar un ejercicio prospectivo integral –o una adecuada y ordenada acumulación del conocimiento con resultado concreto en términos de un saber nuevo) es el siguiente:

1. Lograr la comprensión del problema y elaborar los diagnósticos necesarios
2. Elaborar el conjunto de variables e indicadores, y seleccionar las más importantes que deberían reflejar el núcleo motriz y fundamental del tema investigado.
3. Construir un Escenario Óptimo (ideal y lógico) que sirva como patrón referencial de calidad, y como base fija para comparaciones y analogías

4. Desarrollar un Escenario Tendencial que permita obtener los primeros mapas de riesgos y oportunidades surgidos del análisis de los efectos que dichas tendencias podrían producir, asumiendo la continuidad del patrón histórico y sus consecuencias
5. Elaborar otras alternativas de futuro (escenarios exploratorios) introduciendo cambios de comportamiento a futuro de las variables de los que se obtendrán los segundos mapas de riesgos y oportunidades, y simular la ocurrencia de hechos portadores de futuro y detectar sus consecuencias
6. Definir el objetivo Político-Estratégico a alcanzar (el escenario apuesta), los objetivos estratégicos específicos a lograr en cada variable, y definir las acciones y resultados necesarios y adecuados para su logro.
7. Elaborar la estrategia, diseñar las rutas estratégicas para lograr los objetivos seleccionados y elaborar los planes correspondientes.

1. COMPRENSIÓN DEL PROBLEMA

- Diagnóstico de estructura: Análisis morfológico; Árbol de Pertinencias. Estructura básica del problema.
- Diagnóstico de contenido: análisis sistémico; revisión bibliográfica. Glosario por consenso.
- Incorporación de tendencias pertinentes: análisis comparativo-cualitativo. Impacto posible a futuro del entorno.
- Causas posibles del problema: Lista total de posibles causas.
- Causas más importantes: Pareto; Matriz de Impactos
- Cruzados (MIC) o Matriz Comparativa. Listado de causas más importantes
- Raíces de las causas más importantes: deducción conceptual.
- Detección de la raíz de cada causa más importante.

Pasos trabajados en el equipo SPER

▪ Definición del árbol de pertinencias

Se continúa en la SPER, con el trabajo de instrumentación de la metodología, lo que implicó una redefinición del árbol de pertinencia (subsistemas que componen el sistema de planificación)

Esta revisión de los componentes del objeto de estudio (sistema de planificación), se basó en la necesidad de dotar de una mirada estratégica al sistema, reorganizando el subsistema de planificación e incorporando la gestión del cambio como componente determinante en la instalación y consolidación del proceso de recuperación de la planificación estratégica.

En primera instancia se definió el objeto de estudio o problema a tratar, en este caso el Sistema de Planificación Provincial. El objetivo de esta tarea es, desagregar ordenadamente el problema de mayor a menor, de manera de citar las partes que lo conforman y sus componentes.

A continuación se expresa el árbol de pertinencias que resume presenta el objeto a ser estudiado y sus partes componentes.

Cuadro 1. Árbol de Pertinencias (Redefinido)

Sistema de Planificación	Planificación	Programación	
		Evaluación	
	Actores	UPS	
		Gabinete Territorial	
		Consejo Regional de Planificación	
			Consejo Provincial de Planificación
	Información	Información de Coyuntura socioeconómica y política	
Información de estructura socioeconómica y política			
		Infraestructura de Datos Espaciales	

		Sistema de Alerta
	Gestión del Cambio	Recursos Humanos
		Normativa
	Comunicación	

Una vez definido el problema y sus componentes, se identificaron, analizaron y seleccionaron una serie de tendencias consideradas pertinentes al problema de estudio. A continuación se expresa el cuadro de tendencias.

Cuadro 2. Tendencias

Nº	LISTA DE TENDENCIAS A COMPARAR
1	Incremento del uso de procesos de planificación en la administración pública
2	Mantenimiento de escasa relación entre la planificación estratégica y operativa
3	Abordaje integral de las políticas públicas
4	Incremento de procesos de planificación territorial
5	Mayor involucramiento de organizaciones en la planificación de políticas públicas
6	Incremento del uso de nuevas tecnologías (TIC)
7	Mayor demanda de servicios de calidad por parte de la población
8	Aumento de los conflictos sociales
9	Mayor demanda de información de acciones de gobierno por parte de la población
10	Mayor rapidez con que se producen los cambios

Luego se identifican sobre que componente del problema impactan con mayor medida, a través de una ponderación de pertinencia e importancia. Al cumplir con esta tarea, se adquiere una visión exógena o de contexto.

Como paso siguiente se realizó la detección de las posibles causas del problema, a través de un análisis sistemático, de este resultado la selección de las causas más importantes bajo el mandato de la Ley de Pareto, encontrar el pequeño conjunto de las causas principales del problema (normalmente, alrededor del 20 % de las causas posibles encontradas).

Luego a través de un análisis deductivo, se encontraron los orígenes estructurales del problema, es decir las raíces de las causas más importantes.

Cuadro 3. Causas

Planificación	Actores	Información
Reducida capacidad Institucional del Órgano Rector del SPPER	Limitada capacidad institucional para alcanzar resultados en los equipos técnicos jurisdiccionales	Disponibilidad de información para la toma de decisiones estratégicas poco adecuada
Realización asistemática de procesos de evaluación	Sinergias incipientes entre las acciones jurisdiccionales	Disponibilidad de información para la toma de decisiones operativas con periodicidad y confiabilidad poco adecuada
Limitado uso de la planificación estratégica por los niveles decisorios	Escasa articulación con los actores territoriales, para la planificación de políticas públicas	Acceso limitado a la información pública
Subutilización de las herramientas de planificación en la administración pública	Subutilización de las herramientas y dispositivos de articulación con el territorio.	Reducida capacidad de validación de logros de las acciones de programas de gobierno
Distribución inadecuada del presupuesto a jurisdicciones y programas	Desconcierto de los agentes públicos jurisdiccionales en el uso de las herramientas de planificación	
Incipiente consenso metodológico del gabinete de ministros en el abordaje territorial.		

Una vez definidas las causas, se inicio la puntuación de estas en cuanto a grado de importancia y pertinencia, y se seleccionaron intencionalmente en función de la asignación de puntos. Se mide de esta manera *la pertinencia (vinculación) y la importancia (peso transformador) de las causas.*

Nº	LISTA DE CAUSAS A COMPARAR
1	Reducida Capacidad Institucional del Órgano Rector del SPPER
2	Realización asistemática de procesos de evaluación
3	Limitado uso de la planificación estratégica por los niveles decisorios
4	Subutilización de las herramientas de planificación en la administración pública
5	Distribución inadecuada del presupuesto a jurisdicciones y programas
6	Incipiente consenso metodológico del gabinete de ministros en el abordaje territorial
7	Programación de acciones jurisdiccionales para el territorio no adecuada (2)
8	Escasa difusión de las acciones y los logros jurisdiccionales
9	Desconcierto de los agentes públicos jurisdiccionales en el uso de las herramientas de planificación (2)
10	Reducida capacidad de validación de logros de las acciones de programas de gobierno(2)
11	Limitada capacidad institucional para alcanzar resultados en los equipos técnicos jurisdiccionales
12	Sinergias incipientes entre las acciones jurisdiccionales

Realizada la definición de las causas del problema, se inició un proceso de operacionalización de variables y definición de indicadores. Se definieron las variables consideradas pertinentes al problema: *análisis estructural y sistémico; análisis de tendencias (variables endógenas y exógenas)*.

Método utilizado para esta selección fue la **Matriz de Impactos Cruzados (MIC)**, la elección de las variables se realizaron a través de la *evaluación comparativa; pertinencia, importancia, influencia mutua*. En la siguiente página se expone una matriz conteniendo las variables e indicadores definidos en este trabajo.

Cuadro 5. Variables e Indicadores

VARIABLES	SUBVARIABLES	INDICADORES
Incremento del uso de la planificación estratégica en la administración pública del Chaco.	1. Nivel de desarrollo de algún método de prospectiva	1. Porcentaje de organismos del poder ejecutivo que aplican la metodología de prospectiva.
	2. Nivel de desarrollo de la planificación estratégica	2. Nivel de uso de la planificación estratégica (rango: disminuye, se mantiene, aumenta)
	3. Nivel de desarrollo de la planificación programática jurisdiccional	3. Porcentaje de organismos del poder ejecutivo que aplican planificación programática.
		4. Nivel de desarrollo de la planificación programática (rango: regular, bueno, muy bueno).
		5. Nivel de uso de planificación operativa (rango: disminuye, se mantiene, aumenta)
		6. Porcentaje de organismos del poder ejecutivo que aplican la herramienta de planificación operativa.
	4. Vinculación entre objetivos políticos y la planificación estratégica	7. Nivel de consistencia entre las decisiones políticas y la planificación estratégica (rango: bajo, medio, alto)
	5. Vinculación entre planificación estratégica y operativa	8. Porcentaje de organismos del poder ejecutivo con planificación estratégica y operativa vinculantes.
		9. Nivel de consistencia entre planificación estratégica y operativa (rango: bajo, medio, alto)
	6. Vinculación entre lo planificado y el presupuesto.	10. Nivel de consistencia entre la planificación física de productos y el presupuesto otorgado (rango: bajo, medio, alto).
		11. Porcentaje de cobertura de presupuesto a los requerimientos de la red programática jurisdiccional.
	7. Nivel de desarrollo del sistema de metas de gobierno	12. Porcentaje de organismos del poder ejecutivo que aplican la herramienta del SM.
		13. Nivel de desarrollo de programación de metas SIGOB (rango: regular, bueno, muy bueno).

	<p>8. Implementación de un sistema de inversión pública.</p> <p>9. Nivel de desarrollo de la visión territorial en los programas de gobierno.</p> <p>10. Nivel de participación institucional y ciudadana en la planificación de políticas públicas</p>	<p>14. Nivel de ejecución de la programación de metas (rango: bajo, medio, alto).</p> <p>15. Porcentaje de ejecución de metas SIGOB por estados.</p> <p>16. Nivel de uso para la gestión, del sistema de metas (rango: bajo, medio, alto).</p> <p>17. Nivel de desarrollo de un sistema de inversión pública (rango: alto, medio, bajo)</p> <p>18. Cantidad de proyectos evaluados (costo-costo ó o costo beneficio).</p> <p>19. Porcentaje de proyectos de inversión evaluados en relación a los ejecutados.</p> <p>20. Porcentaje de proyectos de inversión seleccionados en función de un sistema de inversión.</p> <p>21. Porcentaje de UDT con planes de desarrollo territorial con validación.</p> <p>22. Porcentaje de organismos del poder ejecutivo con documentos de necesidades territoriales.</p> <p>23. Nivel de inclusión de las necesidades territoriales en los programas de gobierno (rango: nada, poco, mucho).</p> <p>24. Nivel de consistencia entre los planes de desarrollo territorial y los programas de gobierno (rango: bajo, medio, alto).</p> <p>25. Cantidad de espacios de consultas ad hoc que las estructuras gerenciales desarrollaron.</p> <p>26. Nivel de inclusión de las necesidades o requerimientos institucionales en las políticas públicas. (rango: malo, regular, bueno).</p> <p>27. Nivel de inclusión de las propuestas del CONES a las políticas públicas (rango: bajo, medio, alto).</p> <p>28. Cantidad de espacios de participación institucional.</p> <p>29. Cantidad de organizaciones que participan de los espacios institucionales.</p>
<p>Participación de los actores económicos, sociales y políticos en la planificación de gobierno.</p>		

<p>Disponibilidad y pertinencia de herramientas, normas y procedimientos para la planificación.</p>	<p>11. Nivel de conformación y funcionamiento de los Gabinetes Territoriales.</p> <p>12. Nivel de conformación y funcionamiento del Consejo Regional de Planificación</p> <p>13. Nivel de funcionamiento del consejo provincial de planificación</p> <p>14. Disponibilidad y pertinencia de normas y procedimientos para la programación.</p> <p>15. Disponibilidad de herramientas adaptadas a la formulación de programas de gobierno.</p>	<p>30. Cantidad de espacios de participación ciudadana.</p> <p>31. Nivel de utilización de los espacios institucionales participativos (rango: malo, regular, bueno).</p> <p>32. Porcentaje de gabinetes territoriales conformados.</p> <p>33. Nivel de funcionamiento de los gabinetes territoriales por UDT (rango: malo, regular y bueno)</p> <p>34. Porcentaje de consejos regionales conformados</p> <p>35. Nivel de funcionamiento de los consejos regionales por UDT (rango: malo, regular y bueno).</p> <p>36. Nivel de participación de las organizaciones de la sociedad civil en los consejos regionales.</p> <p>37. Cantidad de organizaciones que participan de los consejos regionales.</p> <p>38. Nivel de participación de los consejos regionales en la programación de gobierno.</p> <p>39. Nivel de participación de las organizaciones sociales en los consejos regionales.</p> <p>40. Nivel de funcionamiento del consejo provincial de planificación (rango: malo, regular y bueno).</p> <p>41. Nivel de involucramiento de los ministros en la planificación programática (rango: bueno, regular, malo).</p> <p>42. Nivel de requerimientos de normas y procedimientos de planificación cubiertos (rango: alto, medio, bajo).</p> <p>43. Nivel de pertinencia de las normas y procedimientos de planificación (rango: alto, medio, bajo).</p> <p>44. Nivel de cumplimiento de normas y procedimientos de planificación (rango: alto, medio, bajo).</p> <p>45. Frecuencia de cambio de herramientas y/o metodologías para la planificación programática (rango: alto, medio, bajo)</p> <p>46. Nivel de desarrollo de herramientas informáticas</p>
---	--	--



Grado de sinergia para el desarrollo e implementación de políticas públicas integrales.	16. Nivel de diseño de políticas y programas de gobierno transversales. 17. Nivel de ejecución articulada de programas inter jurisdiccionales.	centralizadas para la planificación programática. 47. Nivel de desarrollo de herramientas informáticas centralizada para la programación presupuestaria. 48. Nivel de diseño de políticas públicas integrales (rango: bueno, regular, malo) 49. Nivel de diseño de programas transversales de gobierno (rango escalar: bueno, regular, malo) 50. Nivel de sinergias entre las jurisdicciones durante el proceso de planificación de programas (rango: alta, media, baja). 51. Nivel de ejecución integrado de políticas públicas (rango escalar: bueno, regular, malo) 52. Nivel de ejecución de programas transversales de gobierno (rango: bueno, regular, malo) 53. Nivel de sinergias entre las jurisdicciones durante la ejecución de programas (rango: alta, media, baja). 54. Nivel de adaptación de las estructuras de la administración pública.
18. Nivel de adaptación de las organizaciones públicas.		55. Nivel de incorporación de tecnología en los procesos de trabajo.
Nivel de desarrollo de procesos de seguimiento y evaluación de distinto nivel en la administración pública.	19. Grado de evaluación de la ejecución de programas de gobierno. 20. Grado de seguimiento de la ejecución de programas de gobierno.	56. Porcentaje de organismos del poder ejecutivo que aplican herramientas de evaluación. 57. Porcentaje de programas de gobierno evaluados 58. Nivel de desarrollo de la evaluación (rango: regular, bueno, muy bueno). 59. Nivel de continuidad de procesos de evaluación de programas con financiamiento internacional (rango: disminuye, se mantiene, aumenta) 60. Nivel de continuidad en la aplicación de procesos sistemáticos de seguimiento de la ejecución de programas (rango: disminuye, se mantiene, aumenta) 61. Nivel de satisfacción de la ejecución de programas

		gubernamentales en el territorio (rango: alta, media, baja).
	21. Nivel de cumplimiento de los compromisos de los actores territoriales	62. Nivel de cumplimiento de compromisos de los actores territoriales (rango: bajo, medio, alto).
	22. Nivel de actualización de la programación de gobierno.	63. Nivel de actualización de programas de gobierno (rango: poco actualizados, actualizados y actualizados adecuadamente).
		64. Nivel de actualización de planes de desarrollo territorial (rango: poco actualizados, actualizados y actualizados adecuadamente).
Nivel de desarrollo de procesos de comunicación.	23. Nivel de comunicación a la sociedad de información de gestión pública.	65. Nivel de acceso a la información de gestión de gobierno (disminuye, se mantiene, aumenta).
		66. Nivel de acceso a la información de gestión de gobierno a través de TIC (disminuye, se mantiene, aumenta).
		67. Nivel de difusión de logros de gobierno en relación a lo programado (rango: malo, regular, bueno).
		68. Nivel de difusión de los resultados de gobierno en el territorio (a la sociedad).
	24. Nivel de comunicación inter jurisdiccional.	69. Nivel de difusión de los resultados de gobierno entre los organismos.
		70. Cantidad de eventos de intercambio de experiencias con las UPS realizados.
		71. Nivel de desarrollo de la infraestructura (hardware) para la aplicación de las TIC (disminuye, se mantiene, aumenta).
		72. Nivel de interconectividad de los organismos y/o efectores públicos.
Desarrollo de una infraestructura de análisis.	25. Cantidad de jurisdiccionales con infraestructura de análisis desarrollada.	73. Cantidad de jurisdicciones con infraestructura de análisis desarrollada.
		74. Porcentaje de jurisdicciones con banco de tendencias conformados.
	26. Disponibilidad y acceso a la información para la planificación.	75. Nivel de evolución de generación de información
		76. socioeconómica territorializada (rango: alto, medio, bajo)

		<p>77. Nivel de accesibilidad a la información estadística (rango: alto, medio, bajo).</p> <p>78. Nivel de disponibilidad de banco de indicadores para la formulación de metas de programas de gobierno (rango: bueno, regular, malo)</p> <p>79. Nivel de actualización de información estadística para el seguimiento de programas de gobierno (rango: bueno, regular, malo)</p> <p>80. Nivel de disponibilidad de información para la <i>planificación</i> estratégica</p> <p>81. Nivel de disponibilidad de información para la <i>planificación</i> operativa.</p> <p>82. Cantidad de nodos SIG con información geográfica desarrollada.</p> <p>83. Cantidad de jurisdicciones con nodos SIG desarrollados.</p> <p>84. Nivel de integración de información geográfica a una IDE (rango: escaso, regular, bueno)</p> <p>85. Nivel de desarrollo de un sistema para medir desvíos entre la planificación y la ejecución.</p> <p>86. Nivel de desarrollo de un sistema para medir desvíos de la ejecución financiera.</p> <p>87. Nivel de evolución en el monitoreo de información política. (rango: disminuye, se mantiene, aumenta)</p> <p>88. Nivel de desarrollo de un sistema para medir las acciones políticas.</p> <p>89. Nivel de desarrollo de un sistema para medir las acciones de otros actores.</p> <p>90. Porcentaje de capacidad institucional de la SPER.</p> <p>91. Presupuesto asignado a la SPER.</p> <p>92. Porcentaje de capacidad institucional de las UPS por organismo.</p>
Capacidad institucional de los organismos de planificación.	<p>27. Desarrollo e integración de datos espaciales.</p> <p>28. Monitoreo de la ejecución de programas.</p> <p>29. Generación y monitoreo de información política y social para la gobernabilidad.</p> <p>30. Capacidad institucional de la SPER.</p> <p>31. Capacidad institucional de las áreas de planificación jurisdiccionales.</p>	

Desarrollo del Recurso Humano de la administración pública.		<p>93. Nivel de calificación de los recursos humanos de las UPS (rango: bueno, regular, malo)</p> <p>94. Cantidad de recursos humanos calificados en las UPS.</p> <p>95. Cantidad de planes centralizados de capacitación en planificación.</p> <p>96. Nivel de continuidad en la ejecución de capacitaciones en el uso de herramientas de planificación. (rango: disminuye, se mantiene, aumenta)</p> <p>97. Porcentaje de cargos de las áreas de planificación jurisdiccionales concursados.</p> <p>98. Nivel de precarización laboral del recurso humano de las UPS (rango: alto, medio, bajo)</p> <p>99. Nivel de desarrollo de un sistema de incentivos al personal (rango: bueno, regular, malo)</p> <p>100. Nivel de desarrollo de un sistema de evaluación de desempeño del personal de las áreas de planificaciones sectoriales.</p> <p>101. Nivel de desigualdad de remuneraciones de los integrantes de las áreas de planificación sectoriales (rango: alto, medio, bajo)</p> <p>102. Porcentaje de perfiles gerenciales generales en relación a los cargos directivos.</p> <p>103. Nivel de adecuación de las formaciones profesionales a las necesidades de la administración pública.</p>
	32. Capacitación del recurso humano de las áreas de planificación jurisdiccionales.	
	33. Estabilidad laboral del recurso humano de las áreas de planificación jurisdiccionales.	
	34. Incentivos para el recurso humano de las áreas de planificación jurisdiccionales.	
	35. Capacidad de los administradores públicos para la ejecución de programas de gobierno	

5. Conclusión:

El proceso atravesado hasta la fecha, apoyado en la recuperación y fortalecimiento de la planificación estratégica, como herramienta que permite direccionar y eficientizar las políticas públicas en los territorios, mostró diferentes grados de avances en función de la complejidad de los diversos escenarios territoriales y sus entramados políticos, socio-económicos e institucionales.

Las intervenciones técnicas desde la SPER, estuvieron centradas en una primera etapa en la sensibilización de los actores y comunicación de la estrategia. En una segunda, en intervenciones directivas orientadas a la articulación y coordinación de las mesas de GT, la búsqueda de consenso para la conformación de los CRP y la identificación de lineamientos estratégicos para el desarrollo de cada región.

Funcionamiento del Gabinete Territorial

La figura del gabinete territorial, surge ante la necesidad de mejorar la gestión de gobierno en el territorio, intentando estrechar la relación entre las áreas de intervención del estado provincial, los gobiernos municipales y los actores civiles.

Este dispositivo y su implementación, representa una nueva forma de acercamiento, reconocimiento y tratamiento de las problemáticas del territorio, por tanto su inclusión y efectiva instrumentación en el esquema del estado, implicará un proceso de readaptación y por tanto la existencia de frentes de resistencia que dificultarán su desarrollo.

Los principales obstáculos identificados durante la etapa inicial del trabajo, estuvieron asociados a: dificultad de algunas jurisdicciones para definir sus referentes en las distintas UDT. Obstáculos comunicacionales entre referentes y con las líneas de mando directa, omisión de la existencia del dispositivo por parte de autoridades ministeriales.

Teniendo en cuenta la experiencia, su funcionamiento alcanzó mayor dinámica en las UDT 14, 13, 9 y 11, debe resaltarse aquí la disposición de los técnicos para la realización de las tareas definidas, aún cuando la comunicación con las UPS fuera en todo los casos poco dinámica.

En las UDT restantes, el dispositivo no alcanzó a realizar aportes sustanciales que le permita cumplir con los objetivos que fundamentan su existencia. Las principales causas están relacionadas a falta de comunicación a los técnicos en el territorio de las designaciones, la dificultad de contar con la información respecto a las acciones

jurisdiccionales, la posición adoptada por los técnicos, la falta de participación de las autoridades municipales, la falta de designación de los referentes en algunas UDT.

Durante la asistencia técnica, se intentó en reiteradas ocasiones, sin intenciones de generar una superposición de acciones con otras áreas, reforzar el funcionamiento del esquema trabajando con las áreas jurisdiccionales de planificación, buscando involucrar a las máximas autoridades ministeriales y mantenerlos informados de las actividades en el territorio. Estos intentos se replicaron hacia los municipios, para sumar a los intendentes al espacio de trabajo, buscando estrechar la relación entre gobierno y actores locales.

Si bien el dispositivo mostro incipientes avances, que adquiera mayor dinámica requiere de UPS consolidadas en sus funciones y de una sólida relación de éstas con los referentes jurisdiccionales en el territorio, de manera tal que redunde en una efectiva relación entre gobierno y actores territoriales.

Para ello, es necesario acudir no solo a las capacidades técnicas existentes, sino también a la definición de un encuadre político estratégico que permita afianzar la instrumentación de este esquema, garantizando así el desarrollo de un proceso participativo, que sustenta la construcción de la gobernabilidad democrática.

Respecto a la conformación de los CRP, la voluntad política permitió avanzar en algunas regiones como la UDT 6, que conformó el Consejo e inicio con las actividades para consolidarlo, y las UDT 9, 10, 11,13 que avanzaron en la firma de la URM (Unión Regional de Municipios).

Teniendo en cuenta estos significativos avances y ante las dificultades y complejidades que lo territorial proponía, se continuó con la implementación de la estrategia, iniciándose entre octubre y diciembre de 2010, el desarrollo de espacios de trabajo en el territorio, para formular planes de desarrollo por UDT.

Formulación de Planes de desarrollo

En este trabajo pudo avanzarse hasta una primera instancia de validación de los planes, en nueve de las quince unidades de desarrollo territorial. Debe tenerse en cuenta que la convocatoria de actores no fue la misma en todas las unidades de desarrollo, en algunas se contó con la participación de actores de la sociedad civil, el gabinete territorial y los municipios, en otras solo técnicos del gabinetes e intendentes, por tanto será necesario reforzar estos espacios e intentar revalidar el trabajo realizado hasta el momento.

Considerando las complejidades que propone el trabajo territorial, sumadas a las que presenta el escenario político en el presente año electoral, será necesario reorientar la estrategia de intervención en terreno.

Por tanto deberá ponerse foco en aquellos municipios en los que se han alcanzado mayores resultados en el trabajo territorial, poniendo la mirada en cuestiones específicas que permitan por un lado, identificar proyectos de desarrollo, acercar las áreas de gobierno de manera de articular acciones en y con los municipios, mejorar la gestión de demandas pendientes, acercar las asistencias técnicas adecuadas destinadas a fortalecer el desarrollo institucional del municipio y el desarrollo socio-productivo de la zona.

Será necesario fortalecer los espacios generados, desarrollando procesos participativos que permitan construir y dar sustento a una estrecha relación entre gobierno y sociedad civil, teniendo como horizonte la construcción y consolidación de la gobernabilidad democrática.

Anexo I

Metodología de Trabajo para la instancia de Taller (Propuesta)

1- Instancia de apertura

En esta etapa, el equipo coordinador presentó a los participantes el objetivo general del espacio (el qué, porque y para qué) definiendo el encuadre de trabajo, es decir, consignas y tiempo por los cuales se regirán las actividades que se desarrollen (, división de grupos de trabajo en los casos necesarios)

En aquellos ámbitos considerados pertinentes, los coordinadores intentaron en esta primera etapa compartir/construir, con los participante la visión del territorio y la concepción de desarrollo que estos manejan. (Esto se llevó adelante para conocer panorama acerca de la multiplicidad de concepciones y posiciones que pueden emerger e identificar posibles obstáculos y condicionantes que afectaran el desarrollo de las actividades siguientes, en relación al trabajo participativo y definición de una mirada conjunta)

2. Instancia de reconocimiento de actores

Esta instancia se intentó reconocer a los actores presentes e identificar sus roles institucionales, comunitarios, sus acciones en el territorio.

El equipo coordinador trabajó:

- **Instrumentando un papelógrafo, donde se volcarán actores en función de la entidad que representan.**

Cuadro 1

Gobiernos	Comunidad	Organizaciones	Otros

Etapa 3: Etapa de construcción colectiva de prioridades

En esta etapa se da inicio al trabajo de construcción participativa, deberá promoverse la participación de los actores, para que estos expliciten su visión acerca de cómo se están ejecutando las políticas en el territorio o bien que aspectos son prioridad para la definición de nuevas.

Se trabajará por sector y la intención es que todos los participantes opinen acerca de cada una de las temáticas (Salud, Educación, Infraestructura, Producción)

Las preguntas que se utilizaron como guía de la actividad:

- De lo que se está haciendo ¿que debe mejorarse?
- Que prioridades identifican que no están siendo contempladas en lo que se está haciendo?

Los aportes deberán reflejarse o explicitarse en una matriz, utilizando como herramienta un papelógrafo.

Cuadro2

Sector	Demandas por sector		
Salud			
Educación			
Economía			
Des. Social			
Infraestructura			
Producción			

Etapa 4. Matriz de Acuerdos

Concluida la etapa anterior y habiendo definido un acercamiento a las demandas construidas por los actores, se da paso a la etapa de identificación de acuerdos, se intenta validar con los participantes la matriz diseñada en la etapa anterior, para establecer e identificar aquellos aspectos considerados prioritarios por los presentes, de esta manera se logra a través del acuerdo definir aquellas los aspectos más importantes para esta UDT.

Aquí podrá instrumentarse una nueva matriz en papelógrafo, o bien trabajar sobre la matriz elaborada en la etapa anterior

Estas prioridades serán el insumo para reajustar los documentos bases elaborados incorporando las demandas sistematizadas.

Con aquellos aspectos en los que no pueda llegarse a establecer acuerdos, será importante registrarlos de manera de considerarlos como insumos para el debate o apertura de nuevas instancias de trabajo. Su registro es importante, debido a que pueden instrumentarse como insumos para futuros ajustes.

Anexo 2

Fotos de las intervenciones realizadas en las UDT

UDT 1: Reuniones realizadas en el SUM del Municipio



UDT 2: Reunión realizada en la Comisaría de la localidad



UDT 13: Firma de la URM (Unión Regional de Municipios), en la localidad de Charadai.



UDT 14: Reuniones realizadas en las localidades de Santa Sylvina, Samuhú y Villa Ángela.



