



**ANÁLISIS EXPLORATORIO DE LAS
EXPERIENCIAS DE DESARROLLO TERRITORIAL
IDENTIFICADAS POR TERRITORIO CHILE:
EL ÁREA POLÍTICO-
INSTITUCIONAL**



Marzo 2010

ÍNDICE

Índice	1
Introducción	2
1. Objetivos y enfoque metodológico	2
2. Marco conceptual	3
3. Caracterización de las iniciativas	5
4. Análisis de las iniciativas	6
4.1. Las iniciativas y la noción de desarrollo territorial	8
4.2. La gestión pública a la luz de las experiencias	10
4.2.1. Articulación de actores	12
4.2.2. Recursos disponibles	14
4.2.3. Planificación	16
4.2.4. Participación ciudadana	19
4.2.5. Flexibilidad e innovación en la gestión	20
5. Lecciones y aprendizajes	23
5.1. Cómo las experiencias aportan a la gestión pública	23
5.2. Cómo las experiencias evidencian falencias en la gestión pública	24
5.3. Cómo las experiencias aportan al proceso de descentralización	25
5.4. Cómo las experiencias aportan al desarrollo territorial	26
Referencias bibliográficas	26
Anexos	27

I. INTRODUCCIÓN¹

El Sistema de Buenas Prácticas para el Desarrollo de los Territorios busca *promover activamente una política articulada de desarrollo territorial identificando y estimulando las Buenas Prácticas que ocurren en las distintas regiones*. El diseño del Sistema considera 4 componentes secuenciales, que van desde la identificación de experiencias y realización del concurso de buenas prácticas, pasando por la difusión de dichas buenas prácticas y la identificación de aprendizajes, hasta la transferencia de conocimientos. El presente documento² forma parte del componente de identificación de aprendizajes y pretende ser un aporte a la comprensión de las dinámicas que se están produciendo en los territorios, en relación con la implementación de iniciativas que apuntan al desarrollo en los más diversos ámbitos.

El texto se estructura de la siguiente forma. En primer lugar se describen los objetivos y se presenta brevemente la metodología utilizada; a continuación se presenta un breve marco conceptual; continuando con la caracterización de las iniciativas revisadas; seguido del análisis de las iniciativas; para culminar con una sección de aprendizajes y lecciones.

1. OBJETIVOS Y ENFOQUE METODOLÓGICO

El presente documento tiene por **objetivo** analizar un conjunto de iniciativas inscritas en el Primer Concurso de Buenas Prácticas para el Desarrollo de los Territorios, específicamente en el área político-institucional, y levantar lecciones y aprendizajes orientados a perfeccionar la gestión pública para el desarrollo territorial. Se intenta tener una muestra de lo que está ocurriendo en los diversos territorios del país (local, provincial y regional) en materia de experiencias que contribuyen al desarrollo de los territorios.

El **enfoque** desde el que se realiza el análisis es fundamentalmente cualitativo, produciendo una combinación entre la revisión de las fichas de profundización de las experiencias³ y el levantamiento de ejes o categorías desde su propia descripción (método inductivo) y la aplicación de categorías pre-definidas derivadas de la bibliografía pertinente (método deductivo). Tras este ejercicio de contraste entre lo que surgía desde la información existente respecto de las iniciativas, y la aplicación de una determinada matriz analítica, se establecieron los ejes de análisis que se desarrollan más adelante. Cada iniciativa fue revisada individualmente y se construyó una ficha de vaciado general agregándolas una a una. Dicha ficha fue

¹ El presente documento fue elaborado en el marco del convenio de colaboración realizado entre la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE), la Corporación para la Innovación en Ciudadanía (CIC) y la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ), con el objetivo de implementar un Sistema de Identificación y Estímulo de Buenas Prácticas para el Desarrollo de los Territorios.

² Participaron en la elaboración del presente documento los siguientes profesionales de la Subsecretaría de Desarrollo Regional: Gonzalo Frei, de la División de Municipalidades; Marcelo Morales, de la División de Políticas y Estudios; y Felipe Jonquera, de la División de Desarrollo Regional, bajo la coordinación de Juan Fernández, del Departamento de Estudios y Evaluación, División de Políticas y Estudios.

³ Cada iniciativa analizada debió llenar dos formularios para participar en el Concurso, una de postulación, donde señalaban de manera resumida las características de la experiencia; y otra de profundización, en la cual desarrollaban de manera más extensa una serie de preguntas. Esta última es la fuente de información considerada en el siguiente análisis.

complementada y/o ajustada con las dimensiones propuestas en el marco conceptual, dando como resultado una matriz de análisis que permite auscultar las experiencias y extraer de ellas los principales aprendizajes⁴.

2. MARCO CONCEPTUAL

El análisis de las experiencias en el presente documento se enmarca en dos ejes conceptuales: el del desarrollo territorial y el de lo político-institucional, las cuales se abordan sucintamente en lo que sigue.

2.1. La construcción del desarrollo territorial

El núcleo conceptual del Sistema de Buenas Prácticas para el Desarrollo Territorial (SBPDT), alude precisamente al desarrollo territorial. Existen cuatro elementos centrales que están contenidos en su conceptualización:

1. Un **proyecto común** que permita orientar el accionar de los actores que participan en el territorio (entendiendo que los actores no son sólo aquellos que habitan en un territorio determinado sino también aquellos que toman decisiones respecto de él).
2. Un **proceso planificado y de participación responsable de los actores**, en particular de aquellos definidos como estratégicos para el desarrollo del proyecto común, que permita implementar las acciones que se han planificado con cierto grado de éxito.
3. Un conjunto de **recursos (humanos, financieros, naturales) que se ponen a disposición del proyecto común y el pensamiento estratégico de los actores**, que otorguen permanencia y sostenibilidad a las acciones que se desarrollarán en el territorio.
4. Un **enfoque integral o multidimensional**, que considera las distintas dimensiones y las interrelaciones entre los procesos que se despliegan en el territorio.

En esta noción, el territorio es la esencia del desarrollo y sustento de las acciones a implementar por actores específicos. La caracterización social, productiva, ambiental, cultural e institucional de las acciones que se desarrollan es parte de las acciones iniciales de primera importancia para determinar los ámbitos geográficos y políticos en los cuales se desarrollará la acción en los territorios. En este sentido, muchas veces la definición y estrategia de los actores sobrepasa con creces el accionar en un ámbito geográfico específico.

Los actores, parte esencial, determinan la forma y estilo de desarrollo que se quiere promover, los objetivos, plazos y resultados, y, finalmente, el ámbito territorial (geográfico o virtual-relacional) en el que se sustenta la propuesta de desarrollo.

⁴ El análisis del presente documento tiene una limitación que vale la pena destacar: la información de base para el análisis fue generada para otros fines. Las iniciativas fueron levantadas para efectos del concurso y no para el desarrollo de este informe, por lo que las fichas permiten ciertos ejercicios de análisis y no otros, lo que de alguna manera limitó el alcance de las conclusiones.

A partir de esta noción, el SBPDT busca identificar estas experiencias, identificar los aprendizajes específicos que surgen de cada una de ellas, sistematizar aprendizajes transversales de mayor alcance, y finalmente difundirlos en la “masa crítica” de actores para el desarrollo.

Otro concepto importante es el de “buenas prácticas para el desarrollo territorial”, que será entendido como aquellas acciones de actores públicos y/o privados que conllevan un cambio en los procesos que se llevan a cabo en el territorio dada la perspectiva multidimensional (económico-productivo, ambiental, sociocultural y político-administrativo), que contribuye a los procesos de gobernanza⁵ y al fortalecimiento del proceso de descentralización.

Algunos aspectos claves de las buenas prácticas para el desarrollo de los territorios es que se trata de iniciativas que a) se definen o se reorientan desde los actores del territorio y no han sido impuestas desde el nivel central, b) buscan aprovechar su potencial para mejorar su competitividad y optimizar el conjunto de sus recursos sociales y culturales, c) articulando para ello a diferentes actores, que expresan democráticamente sus intereses y e) que obtienen resultados concretos y positivos atribuibles a una acumulación de acciones y procedimientos premeditadamente concebidos.

Finalmente se trata de prácticas que fortalecen las competencias a distintos niveles de gobierno, promoviendo los liderazgos locales y descentralizando las acciones de desarrollo.

2.2. Una aproximación hacia lo político-institucional

Para los efectos del presente análisis, lo político-institucional dice relación con los aspectos institucionales y de gestión pública asociados al desarrollo de las experiencias analizadas. Más allá de una definición conceptual rígida, se trabajará desde un enfoque operativo que permita situar las acciones en un marco interpretativo flexible. En términos generales, este campo de análisis aborda lo político, entendido como lo referido a la consecución, uso y mantención del poder, traducido en la práctica en la toma de decisiones y en una orientación a la gobernanza; y lo institucional, entendido a partir de las estructuras formales y las normativas jurídicas que hacen posible el uso del poder, esto es, el marco legal de la gestión pública.

De este modo, el rol de las autoridades, la articulación de los actores directivos, la asignación de los recursos y la priorización de las acciones, entre otros, son ejemplos de lo político, mientras que las modificaciones del entramado institucional público, la creación de nuevos organismos, la implementación de nuevos modelos de gestión, la flexibilización de instrumentos de acción, entre otros, son ejemplos de lo institucional.

Junto con ello, se analizará las experiencias a partir de algunos criterios que permiten hablar de una gestión pública efectiva, con el fin de extraer lecciones sobre cuán cerca están las experiencias de consolidar formas de gestión óptimas.

⁵ La gobernanza dice relación básicamente con la relación entre gobernantes y gobernados, y con el equilibrio dinámico producido entre demandas ciudadanas y respuestas estatales, de modo de generar eficacia, legitimidad y estabilidad (Ancira, 2003). Da cuenta de aquellos procesos entre el sector público y la sociedad civil organizada que contribuyen a la disminución de la brecha entre la oferta pública y la demanda social, al control social y transparencia de la acción pública y se sustenta en la participación, dotando de mayor gobernabilidad y democracia a la acción del Estado y su gobierno.

Los elementos incorporados a este análisis dicen relación con la articulación de actores, la existencia de liderazgos, la planificación territorial, la presencia de canales de participación ciudadana y la flexibilidad e innovación en la gestión.

El siguiente cuadro presenta los focos del presente análisis.

Cuadro N° 1: Dimensiones de análisis Área político-institucional

Dimensiones	Elementos a considerar
Articulación de actores	Tipo de actores (públicos, privados, sociedad civil); intersectorialidad y coordinación multi-nivel; presencia de liderazgos.
Recursos disponibles	Origen y tipo de recursos comprometidos.
Planificación	Planes, estrategias y diseños de intervención.
Participación ciudadana	Instancias de participación y profundidad.
Flexibilidad e innovación en la gestión	Adaptación de instrumentos, creación de órganos.

3. CARACTERIZACIÓN DE LAS INICIATIVAS

El siguiente cuadro resume las iniciativas presentadas al Primer Concurso de Buenas Prácticas para el Desarrollo de los Territorios, donde se destaca que de las 129 que completaron la etapa de profundización, es decir, que llenaron el formulario completo de postulación tras haber sido pre-seleccionados, 29 corresponden a iniciativas identificadas en el área político institucional, obteniendo dos de ellas el 2º lugar en la premiación general y 4 menciones honrosas⁶.

Cuadro N° 2: Número de iniciativas inscritas, profundizadas y premiadas por área.

Tipo / Área	Inscritas	Profundización	Prof. Finalizadas	Terreno	Premio	M H	Reconocidas
Social	100	45	38	7	1er, 1er, 2do	1	4
Económico	85	48	38	9	1er, 1er, 2do	3	6
Ordenamiento y Ambiental	50	31	24	5	1er, 2do	2	4
Político – Institucional	57	37	29	12	2do, 2do	4	6
	292	161	129	33	0	10	20

A nivel territorial, de las 29 iniciativas analizadas, las regiones que más iniciativas presentan son Valparaíso, Bío Bío y la Metropolitana con 5 cada una, seguidas de Araucanía (4), Maule (3), Atacama y Los Lagos (2) y Arica y Parinacota, Coquimbo y Aysén (1). Tarapacá, Antofagasta, O'Higgins, Los Ríos y Magallanes no presentaron experiencias en esta área.

La mayoría de las iniciativas es presentada por redes (13), las cuales mayoritariamente están conformadas por organismos públicos y organizaciones de la sociedad civil o bien redes al

⁶ Las iniciativas que obtuvieron el segundo lugar son “Integración de Políticas Públicas” de la Municipalidad de El Bosque y “Red intercomunal de desarrollo económico local de Chiloé: una plataforma para el desarrollo de la provincia” de la Asociación Provincial de Municipios de Chiloé. Las menciones honrosas corresponden a las iniciativas “Presupuestos participativos municipales” de la Municipalidad de Lautaro; “Red de facilitación de inversiones” de CORFO y Gobierno Regional de Arica y Parinacota; “Proyecto de desarrollo territorial Provincia de Cauquenes” de la Mesa de Desarrollo Territorial de Cauquenes; y “Centro comunitario de salud familiar CECOF Cerro Mayaca” de la Municipalidad de Quillota.

interior del sector público. En segundo lugar destacan los municipios como principales instituciones presentadoras de iniciativas (8).

En cuanto al alcance territorial de las iniciativas, en su mayoría abarcan el nivel municipal (12), seguido del regional (6) y del provincial (4).

La mayoría de las iniciativas consideran territorios urbanos y rurales (20), predominando los exclusivamente urbanos (6) por sobre los exclusivamente rurales (3).

Finalmente, en cuanto a ámbitos temáticos, la mayoría de las iniciativas se concentra en planificación y gestión de inversiones (9), seguida de desarrollo económico local y desarrollo social (4).

4. ANÁLISIS DE LAS INICIATIVAS

Tras la revisión del conjunto de 29 iniciativas inscritas en la categoría “político-institucional”, es posible identificar algunos aspectos generales que arrojan luces sobre las características de las acciones públicas en los territorios, principalmente a nivel local y provincial, y establecen ciertos patrones en cuanto a las dinámicas que están teniendo lugar en la actualidad. A continuación se presentan puntos genéricos, algunos de los cuales se profundizarán a lo largo del documento.

- Se trata de procesos planificados, donde diversos actores comprometen roles y recursos.
- No todos son integrales o multidimensionales, de hecho, la mayoría se enfoca sólo a un aspecto de la complejidad territorial, aunque algunos logran abarcar más de un área (social, productiva, infraestructura, etc.).
- Gran parte considera en sus estrategias la instalación de mesas territoriales, como instancias donde concurren actores públicos, privados y sociales.
- Los resultados son de diverso tipo, tanto tangibles como intangibles. Entre los primeros destacan cupos de capacitación; instalación de organismos; planes elaborados; aumento de ingresos de microempresarios; proyectos elaborados; sistemas de información implementados; mientras que respecto de los intangibles, tenemos mejoras en la articulación pública-privada; cambios culturales en la línea de una cultura emprendedora; surgimiento de nuevos líderes y empoderamiento ciudadano; y desconcentración de recursos humanos.
- En cuanto a sostenibilidad, presentan elementos importantes, tales como la adopción institucional de las metodologías utilizadas, la creación de normativas como ordenanzas municipales, y de organismos como corporaciones de desarrollo; junto con capacidades y lógicas de acción internalizadas por funcionarios, dirigentes sociales y actores del territorio.
- Los liderazgos son fundamentales, siendo en el caso de las experiencias analizadas, principalmente públicos situados en los niveles regional y provincial (fundamentalmente desde el GORE y la Gobernación). Dicho ejercicio de liderazgo ha permitido que las acciones movilicen actores y procesos en los territorios.

- La mayoría considera planificación territorial de las acciones; incorpora en algún grado la participación ciudadana e incluye instancias de seguimiento.
- Se proponen nuevos mecanismos e instrumentos para la acción (instancias público-privadas y asociativismo municipal) o bien se adaptan los instrumentos existentes (p. ej.: ordenanzas municipales).
- Se instalan nuevas entidades, tanto al interior de la institucionalidad (Oficina de fomento productivo municipal, Oficina municipal de desarrollo económico local, Unidad de gestión de información regional) como instancias mixtas o privadas (redes, corporaciones, centros), que contribuyen al despliegue de acciones en el territorio.
- Predomina la articulación multi-nivel, fundamentalmente regional-provincial-local, junto con la articulación pública-privada y la incorporación de la sociedad civil a través de instancias de información, consulta y, en algunos casos, decisión.

A nivel agregado, puede tenerse un panorama de las iniciativas respecto a los principales aspectos que las caracterizan. A continuación se presenta una síntesis de los aspectos más recurrentes en el conjunto de iniciativas en términos de sus objetivos, estrategias, tipo de resultados y aspectos relativos a su sostenibilidad.

Cuadro N° 3: Descripción de las iniciativas:

Dimensión	Descripción
Objetivos	<p>Existe diversidad de objetivos, sin embargo, la gran mayoría apunta a dos aspectos centrales: la elaboración de planes territoriales, fundamentalmente de inversiones, y la promoción de la participación ciudadana en la gestión pública, especialmente en el nivel municipal. Muchas iniciativas combinan ambos elementos, siendo su propósito diseñar e implementar planes territoriales que incorporan a los diversos actores, tanto públicos y privados, como de la sociedad civil.</p> <p>Desagregando los objetivos de manera más fina, se observa que las iniciativas apuntan a la elaboración de planes territoriales participativos; la coordinación de servicios y de la oferta pública; el desarrollo instancias de participación ciudadana a la capacitación de funcionarios; la planificación de inversiones; la creación de organismos para el desarrollo productivo; el apoyo a los municipios en la formulación de proyectos; el desarrollo de TICs para la gestión territorial; y la creación y el fortalecimiento de redes sociales.</p>
Estrategias	<p>Las estrategias que se utilizan en la implementación de las iniciativas comparten en general un énfasis en la coordinación y articulación de los actores del territorio, es decir, la gran mayoría intenciona alguna instancia de articulación, sean mesas territoriales, técnicas, sectoriales, público-privadas, que permiten reunir a miembros de los diversos ámbitos del territorio y poner en común sus intereses y recursos.</p> <p>Junto con ello, los acuerdos, sean provinciales, locales o regionales, constituyen un instrumento básico para la ejecución de las acciones. De este modo se elaboran protocolos de acuerdo y convenios derivados de reuniones, jornadas y talleres entre los actores.</p> <p>La constitución de organismos como centros, consejos, oficinas y unidades se instala como una estrategia emergente para el despliegue de las acciones en los territorios.</p> <p>Finalmente, la capacitación, ya sea de funcionarios o de dirigentes, es una estrategia presente en las iniciativas para lograr resultados en los ámbitos que se proponen.</p>
Resultados	<p>Los resultados de las distintas iniciativas son diversos, distinguiéndose algunos de tipo intermedio o de procesos y otros relativos a logros consolidados. Entre los primeros se observa el diseño de planes territoriales, la participación efectiva de la comunidad en diversas instancias de gestión pública, la capacitación de funcionarios y dirigentes sociales, el financiamiento de carteras de proyectos y la obtención de respaldo político transversal en torno a iniciativas territoriales.</p> <p>En cuanto a los segundos, destaca el mejoramiento de la articulación público-privada, el</p>

	desarrollo de nuevos modos de relación entre municipio y comunidad, el aumento de la inversión pública y la mayor eficacia y focalización de ésta, la mayor sintonía con las demandas ciudadanas gracias a la incorporación de la participación ciudadana, el aumento de la inversión privada, el fortalecimiento del asociativismo municipal, la ampliación de la cobertura de la atención municipal y de salud, el desarrollo de una cultura emprendedora, el fortalecimiento de las organizaciones y el empoderamiento de los dirigentes sociales.
Sostenibilidad	<p>Los elementos de sostenibilidad de las iniciativas van en cuatro líneas principales: por un lado, la existencia de recursos disponibles o comprometidos para la continuidad de las acciones; por otro el compromiso de los actores involucrados, que supone un esfuerzo permanente por avanzar en los procesos ya iniciados; por otro la existencia de organismos o instancias creadas en el desarrollo de la iniciativa, que le dan permanencia en el tiempo, tales como corporaciones y consejos; y por último, la instalación formal de las metodologías o modos de gestión, tales como ordenanzas municipales o la incorporación de los presupuestos participativos al PLADECO.</p> <p>En cuanto a los recursos, estos son mayoritariamente exógenos, por lo que existe un grado importante de incertidumbre sobre su continuidad. Respecto al compromiso de los involucrados, la existencia de organismos y la instalación formal de mecanismos, son elementos que otorgan mayor certeza sobre la sostenibilidad de las acciones.</p> <p>A ello se suma el fortalecimiento del capital social, empoderamiento de los dirigentes sociales y activación de las redes, lo que genera una dinámica territorial que favorece la continuidad de las acciones.</p>

4.1. Las iniciativas y la noción de desarrollo territorial

Analizadas respecto de su aproximación a la noción de desarrollo territorial definida en el marco conceptual del Sistema, es posible identificar elementos relevantes en una parte de las experiencias, mientras que en otras éstos más bien están ausentes. El siguiente cuadro ofrece una síntesis de lo encontrado en las experiencias en relación a los cuatro puntos centrales del concepto de desarrollo territorial.

Cuadro N° 4: Descripción de las iniciativas:

Dimensión	Descripción
Existencia de proyecto común	<p>Las iniciativas en su mayoría cuentan con instancias de coordinación de diversos actores que ponen en común sus intereses y recursos para llevarlas adelante, junto con mecanismos participativos que hacen pensar que los objetivos planteados responden a objetivos y proyectos comunes, aunque esto no es verificable con la información disponible. En general más bien se trata de acciones impulsadas por un determinado actor (GORE, Gobernación, Municipio, ONG) que logran aliados en el territorio en pos de objetivos comunes, pero no ocurre siempre la construcción colectiva de dichos objetivos.</p> <p>Al momento de declarar las visiones compartidas que sustentan las experiencias, los ejecutores de éstas señalan elementos que pueden agruparse en tres ámbitos principales. En primer lugar, se aprecia una mirada común en torno a la necesidad de contar con una institucionalidad pública más coordinada, vinculada entre sí y con el sector privado y la sociedad civil para responder de mejor manera a las demandas de la ciudadanía (en este punto se señalan la planificación territorial y la coordinación como ejes centrales). En segundo lugar, se plantea como un desafío común el profundizar los mecanismos e instancias de participación ciudadana en la gestión pública y la profundización de la democracia en el nivel local (destacan la promoción de acciones vinculantes de implicación de los ciudadanos). Finalmente, se evidencia como proyecto común en las iniciativas el lograr una mayor competitividad y desarrollo económico, de modo de elevar los ingresos y la calidad de vida de los habitantes de los territorios.</p>

<p>Proceso planificado y responsabilidad de actores</p>	<p>En general, las iniciativas cuentan con un diseño y una planificación. La definición de objetivos, estrategias y actividades en muchos casos surge de un proceso que involucra a más de un actor, y cobra concreción en instancias colectivas, donde se va actualizando.</p> <p>En gran parte de las iniciativas se considera la planificación territorial, es decir, la división de la región, provincia o comuna en sectores y la consideración de sus especificidades y actores correspondientes.</p> <p>Si bien se suma a diversos actores en la ejecución de las iniciativas, no existe información suficiente para determinar las responsabilidades de cada uno, aunque en la mayoría de los casos se observa que quien lidera el proceso asume la responsabilidad mayor y el resto de los actores aporta en diverso grado.</p>
<p>Recursos disponibles</p>	<p>Los recursos se entienden como aquellos soportes financieros, tecnológicos, materiales y humanos, con los que cuentan las experiencias. Se aprecia que estos recursos pueden provenir de los miembros de la organización (endógenos) o de las instituciones de apoyo a ésta (exógenos). La mayoría presenta una combinatoria entre recursos endógenos y exógenos, siendo más frecuentes estos últimos, provenientes fundamentalmente de Gobiernos Regionales y Servicios Públicos como FOSIS, INDAP, CONAF, CHILE EMPRENDE, SECOTEC, MINVU, SERPLAC, SALUD y; en menor medida, directamente de nivel central a través de SUBDERE, DOS y MINSAL. A ello se agregan algunas agencias internacionales (GTZ, F. Ford, AVINA entre otros).</p> <p>Al ser mayoritariamente exógenos los recursos disponibles para el desarrollo de las iniciativas, existe un riesgo permanente sobre la sostenibilidad de las mismas.</p>
<p>Enfoque multidimensional</p>	<p>Las iniciativas en general se concentran en un ámbito temático o foco de acción, siendo muy pocas las que efectivamente se observan como multidimensionales o integrales. En general, las iniciativas que apuntan a la planificación territorial de inversiones o a la elaboración de planes de desarrollo, manifiestan las dimensiones productiva, de infraestructura y social. Asimismo, destacan las iniciativas con énfasis en salud, integrales por recoger aspectos sociales y culturales en el ámbito comunitario.</p> <p>La mayoría de las experiencias pone énfasis exclusivamente en lo social o exclusivamente en lo económico- productivo.</p> <p>Este es el aspecto más débil de las iniciativas en relación a entenderlas como aportes al desarrollo territorial.</p>

Revisando los 4 aspectos centrales de la noción de desarrollo territorial, se observa que las iniciativas dejan entrever la existencia de un proyecto común, dada la presencia de instancias que involucran a diversos actores; tienen una planificación de tiempos y objetivos con menor o mayor grado de detalle y responsables que asumen determinados roles; cuentan con recursos que en su mayoría provienen de fuentes externas a los organismos que impulsan las acciones; y en su mayoría tienen un foco temático específico, siendo sólo unas pocas las que abordan integral o multidimensionalmente las problemáticas.

Los aspectos en los que las experiencias muestran menor desarrollo son los relativos a contar con recursos endógenos, que permitan tener un mayor grado de certeza respecto a la sostenibilidad de las acciones, junto con fortalecer las capacidades del territorio para abordar diversos desafíos. A ello se agrega una debilidad importante respecto de la adopción de un enfoque multidimensional o integral de la realidad social y, por consiguiente, un abordaje de conjunto. Si bien algunas iniciativas logran integrar, por ejemplo, los ámbitos productivo, social y de infraestructura, la mayoría sólo se enfoca en un ámbito, perdiendo fuerza en la práctica la idea de integralidad.

4.2. La gestión pública a la luz de las experiencias

Tomando cada una de las categorías analíticas para la gestión pública anteriormente señaladas, es posible identificar a partir de la revisión de las experiencias, tendencias que nos hablan de cómo se está actuando en los territorios y de qué forma las acciones se despliegan para contribuir al desarrollo.

De la revisión del conjunto de iniciativas, es posible hablar de procesos comunes con alta presencia y otros que son emergentes, todos los cuales arrojan luces sobre la gestión pública en los territorios, sus limitaciones y alcances. A continuación se presenta un análisis centrado en las 5 dimensiones definidas como estructurantes para el levantamiento de aprendizajes en torno a la gestión pública y los aspectos político-institucionales: articulación de actores; recursos disponibles; planificación; participación ciudadana y flexibilidad e innovación en la gestión. El siguiente es un cuadro síntesis de las principales tendencias.

Cuadro N° 5: Síntesis dimensiones análisis político-institucional

Dimensiones	Análisis de las iniciativas
Articulación de actores	<p>En la mayoría de las iniciativas se aprecia un amplio mapa de actores involucrados, públicos, privados y de la sociedad civil; y entre los primeros, actores del nivel regional, provincial y municipal. Destaca el desarrollo de alianzas público-privadas que constituyen uno de los principales ejes de la acción territorial.</p> <p>Los liderazgos más destacados surgen en el nivel provincial (gobernaciones) y el nivel local (municipalidades).</p> <p>Las experiencias nos hablan de coordinación, de concertación y de complementariedad para la gestión pública, niveles progresivos de articulación que permiten una gestión más eficaz.</p> <p>También hablan del surgimiento de liderazgos en los niveles locales y provinciales, que a base de convicción y esfuerzo han logrado vincularse con otros actores y sostener iniciativas interesantes. Las iniciativas, además, demuestran un interesante avance en materia de incorporación de la participación ciudadana en la gestión pública, aunque aún resta por avanzar en la profundidad de la misma.</p> <p>Aspectos más débiles respecto a la articulación, son la baja intersectorialidad efectiva y la baja presencia de instancias vinculantes de participación ciudadana.</p>
Recursos disponibles	<p>Las iniciativas se sustentan mayoritariamente en base a recursos exógenos, fundamentalmente de instituciones públicas de niveles superiores y en menor medida de agencias de cooperación, junto con recursos de la propia organización ejecutora. Los primeros generalmente son financieros, mientras que los segundos son humanos.</p> <p>Destaca que la obtención de financiamiento responde a un proceso planificado y ajustado a los ciclos presupuestarios de la institucionalidad.</p> <p>Para la obtención de financiamiento, es esencial la capacidad de diseño y gestión de proyectos, elemento básico para las organizaciones que muestran logros.</p>
Planificación	<p>Las iniciativas cuentan con un diseño y una planificación. La definición de objetivos, estrategias y actividades en muchos casos surge de un proceso que involucra a más de un actor, y cobra concreción en instancias colectivas, donde se va actualizando.</p> <p>Los instrumentos más utilizados son la elaboración de planes territoriales, que incorporan etapas de diagnóstico y formulación. Predominan las matrices de marco lógico como herramienta planificadora. Las iniciativas han incorporado en su lenguaje las nociones de planificación participativa y enfoque territorial del desarrollo, junto con conocer distintos modelos de diseño de sus estrategias.</p> <p>Como contrapunto, las prácticas de planificación son concebidas como la utilización de</p>

	<p>instrumentos metodológicos, y no como la capacidad de sistematización o formulación de prácticas para desarrollar la idea innovadora para el territorio.</p>
<p>Participación ciudadana</p>	<p>La gran mayoría de las iniciativas incorpora mecanismos de participación ciudadana, ya sea como eje estructurante de su acción, o bien como parte de su desarrollo, es decir, la gestión pública participativa se revela como una necesidad en los territorios y se muestra presente en experiencias locales, provinciales e incluso regionales.</p> <p>Del conjunto de las 29 experiencias, sólo 5 carecen de un enfoque participativo. La mayoría incluye mesas territoriales con participación de diversos actores; seguida de asambleas y foros, talleres participativos, cabildos, comités, plazas ciudadanas y presupuestos participativos. Varias de ellas combinan dos o más de estas instancias.</p> <p>Esa diversidad de instrumentos hace posible que la gestión pública cuente con una batería de instancias a la cual recurrir, adaptables al tipo de intervención, proyecto o programa del que se trate.</p> <p>Como contrapartida, la mayoría de las experiencias opera aún a nivel de información y consulta, siendo sólo algunos los que entregan la decisión a la ciudadanía, haciendo los procesos participativos vinculantes. Si bien la institucionalidad pública ha transitado hacia incorporar mayores niveles de participación, aún no se ha logrado elevar el alcance a niveles decisorios y vinculantes, en los que la ciudadanía tenga un rol de co-responsabilidad.</p>
<p>Flexibilidad e innovación en la gestión</p>	<p>La coordinación de la mayor cantidad de actores (públicos, privados y de la sociedad civil) se plantea como una característica predominante y para hacer operativa esa coordinación se aprecian diversas formas y modos de gestión. Las iniciativas evidencian una gran cantidad de formas de enfrentar los problemas que les dan origen, mediante la utilización de los instrumentos tradicionales de la institucionalidad pública, la adaptación de algunos de dichos instrumentos o bien la creación de instancias nuevas que permitan enfrentar los desafíos con modelos de gestión y organización más flexibles y pertinentes para los territorios.</p> <p>La tendencia principal es a involucrar a actores más allá de lo público. Las instancias público-privadas han ido consolidándose y tanto los consejos como las mesas mixtas se presentan en iniciativas diversas.</p> <p>Junto con ello, las experiencias nos hablan de un intento cada vez más difundido por incorporar la participación ciudadana en la gestión pública, tanto bajo mecanismos de gestión participativa normados y formalizados, como mediante pequeñas acciones que apuntan a recoger la opinión ciudadana sobre los problemas (diagnósticos participativos) y, en algunos casos, sobre las eventuales soluciones (carteras de proyectos).</p> <p>Lo emergente es constituir órganos específicos o redes que colaboran en el desarrollo de acciones de interés territorial.</p> <p>Desde un punto de vista crítico, muchas de las acciones que aparecen como buenas prácticas, reflejan acciones que la institucionalidad pública debiera realizar como parte de su función normal y que, al no hacerlo, los esfuerzos de diversos actores en los territorios se presentan como un aporte. Asimismo, existiendo mecanismos como las ordenanzas municipales y los presupuestos participativos, por nombrar algunos que se han puesto en práctica en los últimos 10 años, no deja de llamar la atención que se presenten como grandes innovaciones.</p>

A continuación se desarrolla un análisis para cada una de las categorías aplicadas al conjunto de iniciativas.

4.2.1. Articulación de actores

a) Caracterización general del ámbito para el conjunto de las iniciativas

La coordinación de políticas puede entenderse como un proceso político y técnico a la vez, de carácter tanto analítico como instrumental, orientado a lograr la coherencia y articulación de las políticas para favorecer el alcance de objetivos estratégicos. Es un proceso que evita que las políticas y programas gubernamentales se caractericen por la redundancia, incoherencia y los vacíos.

En este sentido, gran parte de las iniciativas apuntan al Buen Gobierno, en relación a la mayor integración entre los servicios públicos y mayor equidad territorial en la provisión de sus productos, bienes y servicios.

La concertación de actores en el territorio, más profunda y radical que la coordinación, “es un proceso de toma de decisiones basado en acuerdos entre el Estado, los empresarios y los sindicatos” (Compston; 2002). Tiene carácter de co-determinación de políticas y no de simple consulta a los actores. En definitiva, es un proceso participativo y negociado del Estado con los actores sociales claves en la formación de políticas públicas, a nivel de país, región, provincia, ciudad o localidad, con importantes implicancias para toda la sociedad. Esta es la idea central que cruza a todas las iniciativas.

Sin duda las iniciativas presentadas en el Primer Concurso de Sistema de Buenas Practicas para el Desarrollo de los Territorios constituyen un aporte en relación al aprendizaje sobre Coordinación de la Institucionalidad Pública en las regiones del país. Sin embargo, queda en deuda la apertura de reales espacios de participación efectiva de la ciudadanía.

En relación a las características de las iniciativas, predomina un área geográfica de ciudad, localidad o comuna por sobre los niveles provincial y regional, donde la municipalidad y/o la asociación de municipalidades lideran los procesos; al ser diferentes solo es posible mencionar la más frecuente mirando el conjunto de casos.

De todos modos es importante destacar el rol de gobiernos regionales y gobernaciones como servicios impulsores de iniciativas (políticas y modelos) que incentivan la articulación de oferta pública y catalizan la demanda de los actores en el territorio.

b) Análisis de las tendencias centrales, presentes con mayor fuerza en el grupo de iniciativas

Una iniciativa no surge por “generación espontánea”; siempre hay alguien que actúa como motor impulsor, que es capaz de visualizar las necesidades, carencias y fortalezas de los territorios y sus habitantes, con la capacidad de encauzar y liderar procesos o experiencias hacia un determinado objetivo. En este sentido, se debe destacar distintos tipos de liderazgo que promovieron cada una de las iniciativas.

Es claro que el Liderazgo Institucional predomina en el conjunto de las iniciativas; ejemplo de aquello es la iniciativa 355 Planificación del Anteproyecto Regional de Inversiones, mediante la cual el Gobierno Regional convoca a 44 servicios públicos con el objetivo de coordinar la inversión de la región, tomando en cuenta la diversidad local y territorial y las expectativas, particularidades, potencialidades y fortalezas de cada territorio.

Sin embargo es destacable también el liderazgo y lucidez de distintas personas, mayoritariamente autoridades, sin los cuales hubiese sido imposible transformar necesidades, potencialidades y ganas en experiencias dignas de destacar. Destaca la iniciativa 374 Desarrollo Territorial de Cauquenes, donde sobresale el rol de la gobernadora y la iniciativa del Parque Collipulli, donde el alcalde convoca a la sociedad civil y promueve la experiencia en el nivel regional (GORE).

Cabe destacar también los casos del 393 Modelo de Gestión Territorial y 372 Plan Territorio Arauco, donde confluyen liderazgos personales con un soporte regional institucional; en ambos casos es fundamental el impulso que da el Intendente del Bío Bío Jaime Tohá, y los Gobernadores de la Provincia de Arauco, Rodrigo Peñailillo y Álvaro Rojas. Estas autoridades tomaron y potenciaron un proceso que estaba en pleno desarrollo, que eran las asociaciones territoriales y estratégicas entre los municipios de la Región (AMDEL, Asociación de Municipios del Valle del Itata, entre otras), precursoras de la aplicación de un enfoque territorial de desarrollo y lo recogieron para consolidarlo a nivel regional.

c) Análisis de las tendencias emergentes, presentes en minoría en el grupo de iniciativas

Una de las principales falencias que se observan a la luz de análisis de las iniciativas es la falta de reales espacios de participación efectiva de la ciudadanía. No obstante aquello, existen experiencias que dan cuenta de procesos de liderazgo, radicado y ejercido por la comunidad organizada. La Iniciativa 270 Mujeres en acción, realiza un aporte en este sentido. El Centro de Crecimiento Comunitario es una organización comunitaria que nace en 1980 en Cerro Navia para hacer frente a la pobreza y falta de oportunidades para sus habitantes. Actualmente CENCRECO cuenta con 60 delegadas, todas voluntarias; además, mantiene redes con ONGs y organismos locales.

Otra iniciativa que refleja liderazgo desde las bases es la 355 CECOF; esta experiencia fue impulsada por la municipalidad en conjunto con la comunidad organizada y ha logrado concretar estrategias y prácticas que promueven el empoderamiento de la comunidad en la gestión local de salud. Gracias a sus resultados han logrado constituirse tanto para el Servicio de Salud como para el Ministerio, en un referente que sirve a la difusión y réplica del modelo en otras comunas del país.

Es interesante también destacar aquellas iniciativas presentadas por las universidades, como un ejemplo de tendencia emergente (iniciativa 75, Práctica de proyectos USACH; e iniciativa presentada por la U. de Talca en conjunto con el GORE del Maule).

d) Identificación y análisis de los principales aprendizajes

Cómo las experiencias aportan a la gestión pública

El principal aprendizaje en esta materia es la instalación discursiva de un enfoque territorial de desarrollo, impulsado de diversas maneras por la institucionalidad pública y favorecido por las experiencias locales, que apunta y contribuye a la coordinación de los servicios públicos en los territorios y a su vinculación con actores no-públicos. Esto, en el camino de lograr procesos de complementariedad territorial, que es un atributo más exigente que la coordinación; pues asume que ya se han alcanzado acuerdos de colaboración y las partes involucradas consideran necesario seguir avanzando en la integración de su gestión, complementando sus recursos y prestaciones para lograr una oferta más integrada en un territorio específico.

Un aspecto crucial de la complementariedad es la integración de la oferta pública con el fin de resolver problemas específicos en el territorio, tal como lo demuestra la Unidad de Gestión Territorial del Territorio Arauco, instancia en donde confluyen diversas instituciones con el objetivo de superar las grandes brechas sociales y territoriales existentes en esta provincia. También es importante en términos de complementariedad territorial, el cumplimiento de compromisos suscritos entre los servicios públicos involucrados en una determinada instancia.

Cómo las experiencias evidencian falencias en la gestión pública

En cada caso se puede percibir cual o cuales instituciones no han dado la atención y prestación de servicios pertinentes al problema central abordado o situaciones que afectan a un determinado territorio, y esa es la primera verificación: instituciones con poca sensibilidad y/o capacidad para enfrentar problemas, superar brechas, afrontar desafíos, consolidar logros, diseñar opciones de solución a pesar de las limitaciones de recursos, y especialmente, para explorar y proponer vías participativas de solución. A partir de esto, surgen liderazgos de autoridades territoriales que les compete solucionar problemas de demandas insatisfechas y problemas de interés público no resueltos que generan malestar, afectan calidad de vida de los habitantes y mantienen inequidades de acceso a servicios públicos, como alcaldes, gobernadores, seremis, intendentes y directores regionales de servicios que directamente tienen competencias ante el tema y no actuaron en consecuencia.

4.2.2. Recursos disponibles

a) Caracterización general del ámbito para el conjunto de las iniciativas

En la dimensión de recursos utilizados en las experiencias que califican como buenas prácticas de gestión territorial, éstos se entienden como aquellos soportes financieros, tecnológicos, materiales y humanos, que tienen o consiguen ante terceros las organizaciones que ejecutan las experiencias.

Por otra parte, estos recursos pueden provenir de los miembros de la organización o de las instituciones de apoyo a ésta. Cuando provienen del interior de la organización les llamamos recursos endógenos. Si el origen de los recursos está en entidades de apoyo o que pertenecen a la institucionalidad pública o privada que opera más allá de los límites del territorio de operación de la experiencia/organización, reciben el nombre de exógenos.

b) Análisis de las tendencias centrales, presentes con mayor fuerza en el grupo de iniciativas

Desde el punto de vista del origen de los recursos se puede afirmar que la mayoría de estos presentan una combinatoria entre recursos endógenos y recursos exógenos. Sin embargo, la tendencia mayoritaria es que los recursos financieros tienden a ser exógenos y más frecuentemente de Gobiernos Regionales y Servicios Públicos como FOSIS, INDAP, CONAF, CHILE EMPRENDE, SERCOTEC, SEREMIs MINVU, SERPLAC, SALUD y; en menor medida, directamente de nivel central principalmente SUBDERE, DOS y MINSAL.

Mientras que los recursos humanos y materiales y tecnológicos más permanentes en la organización, tales como secretarías, algunos profesionales y soportes materiales, son aportados preferentemente por las municipalidades, Servicio País y miembros de la organización, lo cual es categorizado como recursos endógenos. En esta misma categoría, mayoritariamente se aprecia el aporte de las gobernaciones tanto en recursos financieros como humanos.

Por otra parte, la cooperación internacional también se hace presente financiera y técnicamente en las experiencias, a través de la Unión Económica Europea, la Agencia de Cooperación Técnica Alemana GTZ, Fundación Ford y de ONGs que operan con recursos provenientes de países desarrollados tales como AVINA y World Vision.

Por otra parte, se aprecia que en las experiencias del área de fomento productivo y desarrollo económico local, es más frecuente el aporte financiero endógeno, especialmente de privados, que en las experiencias de participación ciudadana y desarrollo social. Así también, se observa que los privados también aportan, aunque en menor medida que en la financiera, en recursos humanos y asistencia técnica.

En general, los aportes financieros que obtienen las experiencias, están destinados a proyectos de inversión preferentemente en fomento productivo, al menos 7 experiencias. También, los recursos financieros se destinan a la generación de capacidades técnicas habilitantes tanto en el diseño y gestión de proyectos como en la instalación de competencias para la producción agrícola, forestal y acción social participativa.

Desde el punto de vista de la gestión de los recursos, es destacable que los procesos de consecución de recursos financieros especialmente, son planificados y gestionados directamente con las entidades públicas que operan en los territorios o en el nivel regional o sectorial de la administración pública regional. Es decir, la gestión de recursos financieros es planificada y evaluada en los plazos de la organización define dentro del año. Esto es muy claro en los casos de Desarrollo Territorial Cauquenes, Centro de Negocios Chiloé, Facilitación de Inversiones de Arica Parinacota, entre otros.

Para este efecto se requiere conocimiento de los tiempos presupuestarios de la administración pública con los tiempos para el diseño y gestión del financiamiento de los proyectos, así como buena coordinación entre los gestores técnicos y políticos de la organización.

c) Identificación y análisis de los principales aprendizajes

De las experiencias, se desprende lo siguiente:

- la planificación que incorpora la gestión de lo planificado es relevante para la obtención de los resultados esperados, especialmente en lo financiero.
- el recurso humano con capacidades de gestión tanto de diseño como de proyectos, es un soporte fundamental para la obtención de recursos para la organización.
- la participación o cercanía de los servicios públicos con el territorio, facilita la toma de decisiones para direccionar la oferta y evaluar tanto la demanda como sus aportes a las organizaciones.

4.2.3. Planificación

En general, las iniciativas cuentan con un diseño y una planificación. La definición de objetivos, estrategias y actividades en muchos casos surge de un proceso que involucra a más de un actor, y cobra concreción en instancias colectivas, donde se va actualizando.

En gran parte de las iniciativas se considera la planificación territorial, es decir, la división de la región en sectores y la consideración de sus especificidades y actores correspondientes.

a) Caracterización general del ámbito para el conjunto de las iniciativas.

La planificación consiste en el ámbito de descripción de las metodologías de acción detrás de la implementación de prácticas exitosas. Nos permite identificar instrumentos, prácticas y guías, las cuales posibilitan posteriormente la replicabilidad de las iniciativas en el ámbito del desarrollo territorial. Identificar las formas en que los actores desarrollan las iniciativas es un ejercicio que nos permite también identificar de que manera los entramados institucionales, los marcos regulatorios y normativos o la capacidad de los propios actores colaboran o entran en contradicción con la introducción de prácticas novedosas.

Junto con el análisis e identificación de las prácticas habituales con que los actores desarrollan sus proyectos o programas, este análisis permite identificar cuales son los discursos y prácticas predominantes de los actores del desarrollo. Mediante la forma en que actúan y desarrollan sus métodos de acción, podemos identificar el tipo de actores presentes en las prácticas, y de alguna manera su forma de actuar y relacionarse con los actores y la forma de llevar a cabo las iniciativas develan las características de estos actores.

En términos generales, podemos apreciar que no existen innovaciones importantes de los agentes territoriales en el ámbito de las prácticas o metodologías de planificación utilizadas por sus iniciativas. No destaca en general, ninguna iniciativa por cambio de prácticas relevantes en

el entramado institucional, más bien es utilizando las metodologías y prácticas tradicionales o instrumentos de planificación conocidos o promovidos desde la misma institucionalidad pública desde el cual se toman como base para el levantamiento de prácticas novedosas o, percibidas como tales, en los actores del desarrollo territorial.

Destaca en una mirada general de las iniciativas, la ausencia de una descripción en detalle o derechamente presenciarnos la inexistencia de metodologías de planificación. No es que entendamos un sentido rígido de la planificación tradicional. Pero las iniciativas en muchos casos se tratan de iniciativas que buscan acercar actores, fortalecer capacidad de postulación de proyectos, o mesas de trabajo que no logran sistematizar o levantar un proceso de descripción ordenado de sus propias prácticas. Lo cual nos habla de la debilidad de estas iniciativas en cuanto a su sostenibilidad futura, su capacidad de réplica o de innovación en la forma de interactuar y generar nuevas prácticas entre los actores en el territorio.

b) Análisis de las tendencias centrales, presentes con mayor fuerza en el grupo de iniciativas

Las prácticas en general son desarrolladas desde el marco de la institucionalidad pública, y como tal los actores conciben la aplicación de instrumentos de planificación tradicionales, considerados por los marcos normativos y regulatorios en general.

En ese sentido, las herramientas más nombradas como forma de planificación son el desarrollo de planes estratégicos y planes de desarrollo territorial, ambas formas de planificación fueron encontradas en más de un tercio de las iniciativas. En ese sentido un exponente robusto del tipo de planificación de desarrollo territorial la representa “El Modelo de Gestión Territorial de la Región del Bío Bío”, en el cual se presenta una identificación de territorios de planificación, se levanta diagnósticos compartidos entre los actores públicos y privados de los requerimientos de la ciudadanía en función del desarrollo de los territorios. Este modelo de desarrollo territorial incluye la participación de los ciudadanos en la definición de sus objetivos de desarrollo y de la inversión pública y, finalmente, el control ciudadano de las acciones llevadas a cabo.

Las propuestas presentadas, en general incorporan un conjunto instrumental disponible para llevar a cabo sus iniciativas, que incorporan las dimensiones de planificación tradicional (modelos de seguimiento, marco lógico), incorporan la ciudadanía por medio de mesas de trabajo, talleres participativos y planifican en torno a las potencialidades y oportunidades de un territorio específico y sus oportunidades de desarrollo (enfoque territorial).

Contrasta frente a este tipo de iniciativas mayoritarias, un no menor grupo de cerca de diez iniciativas las cuales no presentan un método de planificación determinados, o entienden la planificación como un modelo básico que implica el desarrollo de planillas, marco lógicos, o solamente talleres, en los cuales no se aprecia el desarrollo de una planificación sostenible ni sistemática de experiencias, sino más bien el desarrollo o aplicación de metodologías básicas de intervención en el territorio. Iniciativas como las Prácticas de Proyectos de la USACH, la cual potencia equipos técnicos profesionales en procesos de postulación de proyectos o el proyecto SEBI de la Universidad de Talca, dicen relación con que se constata una falencia de la institucionalidad y se desarrolla un proceso de capacitación o mejora de ciertas capacidades

para la región o localidad específica. En otros casos, se trata de articulación de actores básicos, tales como la Mesa del Agua desarrollado en el Valle del Huasco, donde se constata un problema de recursos hídricos y se desarrollan metodologías de capacitación y encuentro de los actores, pero claramente se constata una debilidad de las prácticas, que nos habla de iniciativas con falta de sostenibilidad, replicabilidad, o que responden a iniciativas concretas ligadas a un problema específico, carentes de continuidad en el tiempo.

c) Análisis de las tendencias emergentes, presentes en minoría en el grupo de iniciativas

Los elementos destacables en las experiencias revisadas hablan de incorporar prácticas de planificación que abordan con mayor profundidad y sistematicidad la incorporación de actores y de la ciudadanía, como asimismo la incorporación de nuevas formas de planificación que incorporan la diversidad territorial de las localidades en los instrumentos de planificación territorial.

Ejemplo de lo anterior, son las experiencias de planificación micro territorial, desarrolladas en las comunas de Valparaíso y la intervención comunitaria de Santa María. Se aprecia un proceso de planificación que es capaz de incorporar en los territorios miradas específicas y no globales de los problemas. Incorporan nuevas variables en los procesos de diagnóstico, como son el rescate de las identidades territoriales, las historias y narraciones que hablan de un sentido de pertenencia de los actores involucrados en los proyectos descritos. Es el caso de Valparaíso, donde conforman la planificación con la identificación de espacios barriales, se conforman diagnósticos que incorporan las propias particularidades de los dirigentes y ciudadanos en sus propios hábitat, con la combinación de instrumentos metodológicos como el SIG que colabora en estos levantamientos específicos.

Si bien, hay un común denominador en gran parte de los proyectos del uso de la participación y de la incorporación de la ciudadanía, en general se constata que las experiencias incorporan más que como declaración, prácticas específicas y verificables de incorporación ciudadana. En ese sentido se destaca la iniciativa de Mujeres en acción, en la cual efectivamente se aprecia la combinación de instrumentos de planificación con prácticas de fortalecimiento e incorporación real de la ciudadanía. Se visualiza prácticas efectivas de planificación colaborativa, y no sólo el levantamiento de espacios esporádicos de dialogo. Situación similar se constata en la experiencia de CECOF de Macaya. A partir de una falencia o necesidad en una localidad específica y necesidad concreta de salud familiar, se logra montar y sostener un proceso de planificación colaborativo con la ciudadanía, el cual puede mantenerse en el tiempo y generar nuevas prácticas de desarrollo en otras áreas, más allá de los requerimientos inmediatos o de la necesidad específica de mejor salud para sus habitantes.

d) Identificación y análisis de los principales aprendizajes:

Cómo las experiencias aportan a la gestión pública

Las experiencias muestran que los instrumentos de planificación existentes ya sea en instructivos, reglamentos o leyes, o promovidos desde la institucionalidad nacional o regional, son incorporados por las prácticas innovadoras de los agentes de desarrollo local. Más o menos

la gran mayoría de las iniciativas han incorporado en sus lenguajes y modelos de desarrollo las nociones de planificación participativa, el enfoque territorial de desarrollo, y existen en los actores un conjunto de instrumentos metodológicos socializados y conocidos tales como marco lógico, plan estratégico, Pladecos, plan operativo, lo cual habla de que existe un lenguaje y común denominador en las prácticas y en su forma de abordar los problemas; en términos de las nociones los actores en el territorio conocen herramientas, modelos de intervención, sistemas de promoción del dialogo y la participación para el desarrollo de los territorios.

Cómo las experiencias evidencian falencias en la gestión pública

Se constata dos importantes falencias de estas experiencias. Por un lado, un importante número de iniciativas aún comprende los modelos de planificación, como la sola aplicación de un determinado instrumento ordenador o asimismo, se constata que muchas experiencias aún tienen rasgos de ser experiencias básicas en congregar actores, fortalecer falencias de la operación habitual de los organismos públicos. Muchas iniciativas tratan de fortalecer la cartera de proyectos, de juntar actores para planificar o solucionar un determinado problema, capacitación a dirigentes, u desarrollo de la institucionalidad, pero denotan que son experiencias que recién están en proceso de instalación. Este tipo de experiencias pone en evidencia que el desarrollo territorial, carece de una institucionalidad desarrollada o madura, que otorgue sostenibilidad general a las experiencias. Se encuentran pocas experiencias que congreguen importantes número de personas o ciudadanos, en largos períodos de tiempo. La innovación puede estar bien, pero se corre el riesgo de estar siempre ante proyectos con potencial de, pero con poca capacidad de solidificar e institucionalizar experiencias de participación, de desarrollo institucional, de cambio de prácticas y construcción de entramados institucionales que aporten sostenidamente nuevos elementos a la institucionalidad pública.

4.2.4. Participación ciudadana

a) Caracterización general del ámbito para el conjunto de las iniciativas

La gran mayoría de las iniciativas incorpora mecanismos de participación ciudadana, ya sea como eje estructurante de su acción, o bien como parte de su desarrollo. Del conjunto de las 29 experiencias, sólo 5 carecen de un enfoque participativo. Del grueso de acciones, la mayoría (10) incluye mesas territoriales con participación de diversos actores; seguida de asambleas y foros (6), talleres participativos (5), cabildos, comités, plazas ciudadanas y presupuestos participativos. Varias de ellas combinan dos o más de estas instancias.

b) Análisis de las tendencias centrales, presentes con mayor fuerza

Como constatación, es claro que la tendencia central es incorporar la participación ciudadana a los procesos de gestión pública territorial, de diversas formas y con distintos alcances. La gestión pública participativa se revela como una necesidad en los territorios y se muestra presente en experiencias locales, provinciales e incluso regionales.

La constitución de mesas territoriales con participación de diversos actores y la incorporación de instancias en distintas fases del ciclo de la gestión pública: diagnósticos participativos (p. ej.

Intervención comunitaria en Santa María; Integración de políticas públicas en El Bosque), diseño participativo (p. ej. Parque en Collipulli), decisión sobre proyectos (por ej. Presupuestos Participativos en Lautaro), evidencian una realidad que está instalándose en la gestión pública en el nivel local principalmente, pero también provincial y regional.

c) Análisis de las tendencias emergentes, presentes en minoría

Sólo cinco iniciativas de las 29 revisadas no incorporan la participación ciudadana, lo cual claramente aparece como una práctica minoritaria. Dentro de ellas se presentan tres iniciativas que involucran a universidades que buscan concretar un vínculo con los municipios y que no incluyen la participación ciudadana en la experiencia (Prácticas de proyectos de USACH, Puentes UC y SEBI U. de Talca).

d) Identificación y análisis de los principales aprendizajes

Un primer aprendizaje dice relación con la diversidad de instancias y mecanismos que pueden tener lugar en materia de participación ciudadana. Cada territorio e iniciativa presenta distintos tipos de espacios y de canales de incorporación de la participación, desde ordenanzas municipales y presupuestos participativos regulares, hasta plazas ciudadanas, pasando por asambleas, cabildos, diagnósticos participativos, talleres, foros, consultas, comités y mesas territoriales. Esa diversidad de instrumentos hace posible que la gestión pública cuente con una batería de instancias a la cual recurrir, adaptables al tipo de intervención, proyecto o programa del que se trate.

Un segundo aprendizaje es el que se refiere al alcance o profundidad de la participación involucrada. La mayoría opera aún a nivel de información y consulta, siendo sólo algunos los que entregan la decisión a la ciudadanía, haciendo los procesos participativos vinculantes. Si bien la institucionalidad pública ha transitado hacia incorporar mayores niveles de participación, aún no se ha logrado elevar el alcance a niveles decisorios y vinculantes, en los que la ciudadanía tenga un rol de co-responsabilidad.

4.2.5. Flexibilidad e innovación en la gestión

a) Caracterización general del ámbito para el conjunto de las iniciativas.

Del conjunto de 29 iniciativas revisadas, se observa una diversidad de formas de organización y gestión para llevar a cabo los objetivos que cada experiencia se propone. El panorama general es que la coordinación de la mayor cantidad de actores (públicos, privados y de la sociedad civil) se plantea como una característica predominante y para hacer operativa esa coordinación se aprecian diversas formas y modos de gestión. Las iniciativas evidencian una gran cantidad de formas de enfrentar los problemas que les dan origen, mediante la utilización de los instrumentos tradicionales de la institucionalidad pública, la adaptación de algunos de dichos instrumentos o bien la creación de instancias nuevas que permitan enfrentar los desafíos con modelos de gestión y organización más flexibles y pertinentes para los territorios.

En una mirada general, tenemos que el grueso de las iniciativas considera el funcionamiento de mesas de trabajo, territoriales y técnicas. En seis casos se evidencian mecanismos formales de gestión participativa o incorporación de la participación ciudadana como eje central de la gestión; en seis casos se observa la implementación de centros, consejos, redes o corporaciones que se erigen como instancias directoras con incorporación de diversos actores; en dos casos se aprecia la generación de ordenanzas municipales derivadas de las iniciativas, en materia de participación ciudadana y de turismo.

La mayoría de las iniciativas aprovecha las posibilidades existentes de la gestión pública, pero pone énfasis en generar coordinaciones virtuosas y una mayor articulación entre los distintos actores del territorio. La implementación de mesas territoriales y mesas técnicas, así como la constitución de consejos público-privados (por ejemplo, aquellas iniciativas vinculadas a Chile-Emprende), ha ampliado el enfoque sobre cómo hacer gestión pública. Por otra parte, en un grado menor, los consejos de desarrollo y la creación de centros u organismos abocados a temáticas específicas generan una nueva malla de espacios donde los actores realizan acciones que buscan el desarrollo del territorio (por ejemplo, el Centro gestor de negocios de Chiloé).

Otro aspecto relevante es el surgimiento y consolidación de mecanismos de gestión participativa, ya sean normados, como los presupuestos participativos y las ordenanzas municipales de participación ciudadana, o bien espontáneos, como talleres, cabildos y asambleas.

b) Análisis de las tendencias centrales, presentes con mayor fuerza en el grupo de iniciativas

La tendencia principal es a involucrar a actores más allá de lo público. Las instancias público-privadas han ido consolidándose y tanto los consejos como las mesas mixtas se presentan en iniciativas diversas. Destaca en este punto la Corporación Maule Sur, que representa a los privados en la mesa público-privada de la Provincia de Cauquenes; y el Consejo de Desarrollo en Cochrane-Aysén.

Junto con ello, las experiencias nos hablan de un intento cada vez más difundido por incorporar la participación ciudadana en la gestión pública, tanto bajo mecanismos de gestión participativa normados y formalizados, como mediante pequeñas acciones que apuntan a recoger la opinión ciudadana sobre los problemas (diagnósticos participativos) y, en algunos casos, sobre las eventuales soluciones (carteras de proyectos).

En el caso de los mecanismos formales, destacan las experiencias de Presupuestos Participativos en la municipalidad de Lautaro; mientras que en cuanto a diagnósticos, asambleas, cabildos, entre otros, destacan las plazas ciudadanas de salud realizados en Aconcagua y los diagnósticos participativos de en la comuna de El Bosque.

c) Análisis de las tendencias emergentes, presentes en minoría en el grupo de iniciativas

Lo emergente es constituir órganos específicos o redes que colaboran en el desarrollo de acciones de interés territorial.

La creación de Oficinas de Desarrollo Económico Local (Chiloé) o la implementación de una Unidad de Gestión de información territorial (Bío Bío), hablan de cubrir necesidades que deben ser resueltas desde la gestión pública. La institucionalidad va incorporando nuevos órganos para dar respuesta a las necesidades de gestión del territorio.

También se aprecia el surgimiento de acciones que concretizan aquello que declarativamente aparece en todas las acciones: el “enfoque territorial”. En estos casos la articulación de más actores, la realización de diagnósticos y planificaciones asociadas a unidades territoriales definidas y la consideración de las particularidades geográficas, económicas y culturales de los territorios, permiten aproximarse con mayor precisión a dicha mirada territorial.

d) Identificación y análisis de los principales aprendizajes:

Cómo las experiencias aportan a la gestión pública

Las experiencias son insumos para entender las nuevas formas que está adquiriendo la gestión pública para contribuir al mejor desarrollo de los territorios y cómo algunas de las acciones avanzan en mejorar las condiciones de desarrollo de aquellos.

Un elemento clave es la instalación de mesas territoriales, de consejos público-privados y de corporaciones que se constituyen en instancias extensivas a la institucionalidad pública tradicional, espacio de coordinación, decisión y acción en materias de interés para el territorio en su conjunto, que involucran a un amplio rango de actores.

Otro elemento es la creación de unidades y oficinas dentro de la estructura institucional que va ampliando el quehacer de municipios y gobiernos regionales, los que necesariamente deben responder a las necesidades que van surgiendo a partir de las dinámicas territoriales, económicas y sociales.

Finalmente, un tercer elemento que se evidencia en esta dimensión, es la creciente incorporación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión pública.

De alguna manera, la institucionalidad va incorporando y modificando formas que le permitan responder de mejor manera a los nuevos desafíos (en competitividad, fomento productivo, vulnerabilidad social, etc.).

Cómo las experiencias evidencian falencias en la gestión pública

Si bien las iniciativas aportan a la gestión pública y en la mayoría de ellas están involucrados actores públicos, las experiencias también dan luces sobre aquello en que la institucionalidad muestra debilidad.

Muchas de las acciones que aparecen como buenas prácticas, reflejan acciones que la institucionalidad pública debiera realizar como parte de su función normal y que, al no hacerlo, los esfuerzos de diversos actores en los territorios se presentan como un aporte. Asimismo,

existiendo mecanismos como las ordenanzas municipales y los presupuestos participativos, por nombrar algunos que se han puesto en práctica en los últimos 10 años, no deja de llamar la atención que se presenten como grandes innovaciones.

De manera extensiva, en general, los modelos propuestos se presentan como novedosos, cuando en realidad corresponden a modelos antiguos. Ante esto surgen dos explicaciones, una en la línea de que se trata de procesos de lenta maduración, que aún no logran consolidarse; la otra en alusión a que hay discontinuidad en la acción institucional y desconocimiento respecto de lo realizado anteriormente, lo que lleva a desconocer las acciones implementadas en el pasado y plantear una y otra vez iniciativas como si fueran emergentes.

Un ejemplo de esto es lo que ocurre en el sector salud, donde iniciativas de intervención enfocadas en las determinantes sociales de salud o los centros familiares de atención se presentan como enfoques innovadores, cuando en realidad su origen se remonta a varios años atrás en acciones impulsadas desde el nivel central.

5. LECCIONES Y APRENDIZAJES

El análisis de las iniciativas auto-agrupadas bajo la denominación “político-institucional” arroja algunas claves respecto de las dinámicas que están teniendo lugar en las distintas comunas, provincias y regiones del país, impulsadas desde la institucionalidad pública, redes multi-actor o bien desde la sociedad civil. Los territorios se mueven en busca del desarrollo y la colaboración entre los diversos actores va generando mallas de relaciones que favorecen la puesta en marcha de diversos enfoques y prácticas.

Las iniciativas arrojan luces respecto de la gestión pública, el desarrollo territorial y la descentralización, aprendizajes que se mencionan a continuación.

5.1. Cómo las experiencias aportan a la gestión pública

Del análisis realizado, es posible relevar los siguientes aprendizajes en materia de gestión pública:

- Las iniciativas muestran la ampliación del mapa de actores involucrados, siendo cada vez más frecuente la existencia de alianzas público-privadas y la generación de confianzas en el territorio, producto de dichas alianzas. La gestión pública moderna requiere, por un lado, una mayor apertura institucional a otros actores, para enriquecer las visiones y estrategias destinadas a satisfacer las demandas de los territorios y, por otro, necesita del compromiso, colaboración e implicación de dichos actores, para una labor eficaz, pertinente y oportuna.
- El surgimiento de liderazgos en el nivel provincial, específicamente en las gobernaciones, releva a las provincias como espacios privilegiados para la generación de articulaciones y a los gobernadores/as como actores importantes en la coordinación de procesos de desarrollo territorial. Este nivel a medio camino entre lo local y lo regional se manifiesta como una instancia efectiva de coordinación, además de ser un

espacio reconocido en términos de su identidad territorial, por lo cual abre una nueva alternativa para la gestión pública multi-nivel.

- El asociativismo municipal y la cooperación entre los municipios destaca como un mecanismo interesante de articulación territorial, el cual se verá fortalecido con la reciente aprobación del proyecto de ley que les otorga personalidad jurídica. La colaboración entre municipios que comparten problemas y desafíos, no sólo surge como herramienta efectiva para la planificación y la atracción de recursos, sino también como instancia política de coordinación con los niveles superiores de la administración pública y lo local.
- En cuanto a los recursos, la existencia de recursos humanos aportados por los organismos locales, con conocimiento de la realidad territorial y sintonía con las demandas locales, junto con la capacidad para atraer recursos desde los niveles superiores, constituye un aspecto relevante que habla de lo necesario que es contar con personal calificado en esos niveles.
- La planificación es un ámbito en el cual las iniciativas arrojan como aprendizaje la necesidad de planificar territorial y participativamente, considerando a diversos actores y mediante diversos mecanismos. Las prácticas de planificación en los niveles provinciales y locales avanzan en este sentido, junto con un par de experiencias regionales que consolidan una respuesta ante esa necesidad.
- La incorporación de la participación ciudadana aparece como un requerimiento cada vez mayor en las intervenciones públicas, con diversidad de instancias participativas y mecanismos formales institucionalizados de gestión participativa. Uno de los principales desafíos de la gestión pública es avanzar hacia la co-responsabilidad entre Estado y ciudadanía.
- La creación de órganos en la institucionalidad pública para labores específicas, así como la constitución de instancias mixtas que abordan temas de desarrollo territorial, destacan como nuevos modos de gestión, donde la administración pública se abre y acoge nuevas miradas, junto con afinar su sintonía con la población.

5.2. Cómo las experiencias evidencian falencias de la gestión pública

Junto con los aprendizajes, es posible identificar déficit de las propias iniciativas, así como de la institucionalidad que se ve interpelada por ellas.

- No todas las experiencias tienen buenas prácticas, ni todas ellas se erigen como acciones integrales a favor del desarrollo territorial. En algunos casos no se incorpora la participación ciudadana y en otros no se abren espacios de flexibilidad de lo tradicional.
- No obstante se ha ampliado el mapa de actores involucrados, aún es reducida la intersectorialidad efectiva, siendo necesaria una mayor coordinación horizontal en los territorios.
- En cuanto a los recursos, se hace evidente la dependencia de las iniciativas de fuentes de financiamiento externas, ya sea de niveles superiores de la administración pública, como de agencias de cooperación. Esto atenta contra la continuidad de las acciones y pone en riesgo su sostenibilidad. Junto con ello, el tipo de financiamiento exige contar con personal calificado que formule adecuadamente los proyectos y con liderazgos adecuados que permitan establecer redes con las fuentes de financiamiento.

- Si bien se ha ampliado la incorporación de la participación ciudadana en las acciones públicas, aún falta por avanzar en su profundidad, de modo de hacer vinculante dicha participación.
- En algunos casos, los modelos propuestos se presentan como novedosos, cuando en realidad corresponden a modelos antiguos. Ante esto surgen dos explicaciones, una en la línea de que se trata de procesos de lenta maduración, que aún no logran consolidarse; la otra dice relación con que hay discontinuidad en la acción institucional y desconocimiento respecto de lo realizado anteriormente, lo que lleva a desconocer las acciones implementadas en el pasado y plantear una y otra vez iniciativas como si fueran emergentes. Esto último hace pensar en la necesidad de mecanismos que aseguren la gestión del conocimiento institucional, con procesos de acumulación y aprendizaje al interior y entre las instituciones públicas, a objeto de contar con líneas de continuidad de mediano y largo plazo, así como de perfectibilidad de lo realizado.

5.3. Cómo las experiencias aportan al proceso de descentralización

- La ampliación del número y tipo de actores involucrados en instancias de gestión pública, constituye el reflejo de dinámicas en los territorios que contribuyen a la descentralización, en tanto activan procesos sociales de articulación, diálogo y generación de propuestas colectivas. A la vez, la generación de iniciativas desde lo local nos habla de un saber territorial más próximo a la comunidad y sus problemas, lo que generalmente redundará en mayor pertinencia y eficacia. Por último, la implementación de redes, mesas territoriales y otras instancias genera un tejido social activo favorable al empoderamiento de los actores, aspecto esencial para la profundización de los procesos descentralizadores (Arocena, 1998).
- Las experiencias hablan en general de un desarrollo planificado desde la institucionalidad superior del Estado. Sin embargo, aquellas experiencias impulsadas por la institucionalidad presente en el territorio (gobiernos regionales, gobernaciones y municipalidades), que cuentan con la participación efectiva y liderazgo de autoridades que captan las necesidades de su región, contribuyen a pensar un desarrollo más “desde los territorios” que uno “hacia los territorios”. El aporte de las iniciativas tiene que ver con la toma de decisiones desde el territorio, que muchas veces se adelanta al arribo de políticas públicas nacionales que surgen en el centro.
- Las experiencias evidencian la existencia de un lenguaje común en las prácticas de descentralización que se refieren a planificación estratégica, desarrollo territorial e incorporación ciudadana. Esto facilita las comunicaciones y los acuerdos, aunque también se puede correr el riesgo de caer en lo declarativo y discursivo, sin sustento práctico, atentando contra aquello que precisamente se defiende.
- Hay que analizar los límites y desafíos de un modelo de descentralización basado en procesos y prácticas planificadas desde el ámbito institucional, ya sea nacional, regional y local, pero que tiene un déficit en la incorporación o aportes de miradas del mundo ciudadano y privado en la elaboración de nuevos enfoques para una efectiva descentralización de programas, políticas y el desarrollo local. En este punto, la flexibilidad institucional, la apertura de canales y puentes entre ciudadanía y Estado y, fundamentalmente, la creatividad e iniciativa de la comunidad local, son esenciales para el impulso del proceso descentralizador.

5.4. Cómo las experiencias aportan al desarrollo territorial

- Las iniciativas proponen alternativas de gestión pública para el desarrollo territorial que tienen como fin general superar las desigualdades sociales y territoriales históricas que afectan a cada uno de los territorios desde los cuales nacen, en base a un modelo de desarrollo que considere su diversidad regional, territorial y local. Las iniciativas constituyen proyectos sustentados en un discurso o enfoque territorial del desarrollo, aunque no necesariamente dicho discurso cobra cuerpo en la práctica. En cualquier caso, la existencia de un lenguaje común expandido entre los actores, genera una base para la traducción de ese discurso en prácticas concretas.
- Las experiencias muestran la creciente importancia del énfasis de los territorios, la incorporación paulatina de la diversidad, su reconocimiento, de la construcción de espacios de identidad e historia. Existe una ampliación hacia otros actores del desarrollo mediante metodologías de mesas, talleres, mecanismos de diálogo y diagnóstico. Las experiencias acentúan la importancia de concordar acuerdos y generar iniciativas con eje en desarrollar los territorios. Sobre esa base, hace falta visualizar nuevas estrategias y prácticas que incorporen la visión de la ciudadanía y que otorguen sostenibilidad a las acciones dirigidas al desarrollo de los territorios.
- Bajo la definición conceptual de desarrollo territorial que sustenta el Sistema, es posible decir que las experiencias dan cuenta de la generación de instancias de colaboración a la gestión pública que son las que hacen posible el diálogo y la conformación de proyectos comunes, planificación de procesos y responsabilidades, puesta a disposición de recursos y donde puede plasmarse el enfoque integral. En definitiva, la instalación de mesas territoriales, consejos público-privados, entre otros, lo que hacen es dotar de un soporte que hace posible que los actores se coordinen y desplieguen sus intereses, responsabilidades y recursos en torno a un proyecto común que propende al desarrollo territorial. Dichas instancias, algunas más formalizadas que otras, encienden una nueva dinámica en los territorios, articulando una energía que espera desplegarse en sinergia para lograr los objetivos del desarrollo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ancira, A. (2003) **“Gobernabilidad democrática en América Latina”**, CIDE, México.
- Arocena, J. (1989) **“Descentralización e iniciativa, una discusión necesaria”**. Cuadernos del CLAEH N° 51, Montevideo.
- Compston, H, (2002), **“Globalization and Policy Concertation”**. Workshop on Globalization and Labor Movements, European Consortium for Political Research Joint Sessions, Turin.

ANEXOS

1) LISTADO DE INICIATIVAS EN EL ÁREA POLÍTICO-INSTITUCIONAL

Nº	ID	NOMBRE	INSTITUCIÓN	REGIÓN	PREMIO
1	60	* La Red Intercomunal de Desarrollo Económico Local de Chiloé: Una Plataforma para el desarrollo de la provincia.*	Asociación Provincial de Municipios de Chiloé	Los Lagos	2do Lugar
2	64	Integración de Políticas Públicas	Ilustre Municipalidad de El Bosque	Metropolitana	2do Lugar
3	80	Presupuestos Participativos Municipales	Municipalidad de Lautaro	Araucanía	Mención Honrosa
4	168	Red de facilitación de inversiones	CORFO - Gobierno Regional	Arica y Parinacota	Mención Honrosa
5	374	Proyecto de Desarrollo Territorial Provincia de Cauquenes	Mesa de Desarrollo Territorial	Maule	Mención Honrosa
6	385	CENTRO COMUNITARIO DE SALUD FAMILIAR CEGOF CERRO MAYACA	I. MUNICIPALIDAD DE QUILLOTA - DEPARTAMENTO DE SALUD MUNICIPAL	Valparaíso	Mención Honrosa
7	268	Estrategia de Desarrollo Territorial para un Buen Gobierno	Sercotec	Araucanía	No
8	272	Elaboración Plan Territorio Arauco	Unidad de Gestión Territorial	Bío Bío	No
9	275	Centro Gestorador de Negocios de Chiloé	Programa Chiloemprende	Los Lagos	No
10	333	Taller Participativo de Ordenamiento Territorial Turístico	I Municipalidad de Molina	Maule	No
11	386	Liderazgo para el desarrollo local en la comuna de Cochrane	Gobierno Regional de Aysén	Aysén	No
12	393	Modelo de Gestión Territorial en la Región del Bío Bío	Gobierno Regional del Bío Bío	Bío Bío	No
13	5	Elqui Participa	Gobernación Provincial de Elqui	Coquimbo	
14	53	CAPACITACION PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES COMUNITARIAS DE VALPARAISO	MUNICIPALIDAD DE VALPARAISO	Valparaíso	
15	57	Protagonismo Ciudadano por una Convivencia Pacífica y la Justicia Local	Corporación ONG FORJA	Metropolitana	
16	72	DISENO PARTICIPATIVO DEL PRIMER Y UNICO PARQUE URBANO DE COLLIPULLI	MUNICIPALIDAD DE COLLIPULLI	Araucanía	
17	75	Prácticas de Gestión de Proyectos	Escuela de Arquitectura Universidad de Santiago de Chile	Metropolitana	
18	76	Levantamiento y mejoramiento de la calidad de las iniciativas de inversión formuladas por los municipios al SEBI 2008	Universidad de Talca	Maule	
19	92	MESA TECNICA REGIONAL PARA EL DESARROLLO DE LOS TERRITORIOS VULNERABLES	SEREMI DE PLANIFICACION Y COORDINACION REGION DE VALPARAISO	Valparaíso	
20	126	PLAN DE INVERSIONES DESARROLLO PRODUCTIVO TERRITORIO VALLE DEL ITATA PROVINCIA DE NUBLE	ASOCIACION DE MUNICIPIOS VALLE DEL ITATA	Bío Bío	
21	184	Santa María, una experiencia de corresponsabilidad en la intervención comunitaria y territorial	Gobernación Provincial San Felipe, Municipio Santa María	Valparaíso	

22	231	Experiencias de Participación y Comunicación Social en Salud	Dirección Servicio de Salud Aconcagua	Valparaíso
23	239	Trabajando con el GORE (Gobierno Regional)	Asociación Indígena Newen pu Lafkenche	Araucanía
24	240	Puentes UC programa de apoyo a la formación académica y desarrollo comunal	Pontificia Universidad Católica de Chile	Metropolitana
25	242	TICs como herramienta de apoyo a la Gestión Territorial	Gobierno regional del Bío Bío	Bío Bío
26	248	Primer Foro de participación Social del Valle del Huasco: Agua y Medio Ambiente	Programa Servicio País Valle del Huasco	Atacama
27	269	Programa de Difusión y Sensibilización, creado participativamente por el Equipo de Acción Local	Ilustre Municipalidad de Caldera	Atacama
28	270	Mujeres en Acción: Participan en el Desarrollo de su Comunidad	Centro de Crecimiento Comunitario, CENCRECO	Metropolitana
29	388	Planificando Inversión de los Territorios: ARI Bío Bío	Gobierno Regional del Bío Bío	Bío Bío

2) CARACTERIZACIÓN DE LAS INICIATIVAS ANALIZADAS

Cuadro N° 1: Número de iniciativas inscritas, profundizadas y premiadas por región.

Nº Región	Nombre	Inscritas	Profundización	Prof. Finalizadas	Premio	M H	Premiadas
XV	Arica y Parinacota	1	1	1	0	1	1
I	Tarapacá	0	0	0	0	0	0
II	Antofagasta	1	1	0	0	0	0
III	Atacama	6	3	2	0	0	0
IV	Coquimbo	4	2	1	0	0	0
V	Valparaíso	7	6	5	0	1	1
RM	Región Metropolitana	6	5	5	2do	0	1
VI	Libertador Gral. Bernardo O'Higgins	0	0	0	0	0	0
VII	Maule	4	4	3	0	1	1
VIII	Bío Bío	6	5	5	0	0	0
IX	Araucanía	10	5	4	0	1	1
XIV	Los Ríos	1	1	0	0	0	0
X	Los Lagos	9	3	2	2do	0	1
XI	Aysén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo	2	1	1	0	0	0
XII	Magallanes y de la Antártica Chilena	0	0	0	0	0	0
	Total ingresado al Sistema	57	37	29	2	4	6

Cuadro N° 2: Número de iniciativas inscritas, profundizadas y premiadas por institución que presenta.

Tipo	Inscritas	Profundización	Prof. Finalizadas	Terreno	Premio	M H	Reconocidas
GORE	3	2	2	1	0	0	0
Intendencia	0	0	0	0	0	0	0
SEREMI	1	0	0	0	0	0	0
Gobernación	1	1	1	0	0	0	0
Servicio Público	4	4	2	1	0	0	0
Municipio	19	10	8	5	2do	2	3
Asociación Municipios	2	1	0	0	0	0	0
Organización Sociedad Civil	5	3	1	0	0	0	0
Organizaciones Productivas y de Mercado	0	0	0	0	0	0	0
Otros (especificar):	4	2	2	0	0	0	0
Redes	18	14	13	5	0	2	3
Total	57	37	29	12	3	4	6

Cuadro N° 3: Número de iniciativas inscritas, profundizadas y premiadas por redes que presenta.

Tipo	Inscritas	Profundización	Prof. Finalizadas	Terreno	Premio	M H	Reconocidas
Red Org Publico - Sociedad Civil	10	8	8	3	0	1	1
Red Org Publico, Sociedad Civil - Privados	3	2	1	0	0	0	0
Red entre organismos Públicos	4	3	3	2	2do	1	2
Red Organismo publico - Privados	0	0	0	0	0	0	0
Red Privados - Organismo Sociedad Civil	0	0	0	0	0	0	0
Red entre Sociedad Civil	1	1	1	0	0	0	0
Total Red	18	14	13	5	0	2	3

Cuadro N° 4: Número de iniciativas inscritas, profundizadas y premiadas por alcance territorial.

Tipo	Inscritas	Profundización	Prof. Finalizadas	Terreno	Premio	M H	Reconocidas
Regional	10	8	6	1	0	0	0
Provincial	10	5	4	2	0	1	1
Municipal	25	15	12	5	2do	2	3
Interregional	5	2	2	1	0	0	0
Interprovincial	2	2	1	0	0	0	0
Intermunicipal	2	2	1	0	0	0	0
Global o Internacional	3	3	3	3	2do	1	2
Total	57	37	29	12	2	4	6

Cuadro N° 5: Número de iniciativas inscritas, profundizadas y premiadas por ruralidad.

Tipo	Inscritas	Profundización	Prof. Finalizadas	Terreno	Premio	M H	Reconocidas
Rural	9	5	3	0	0	0	0
Urbano	10	7	6	3	2do	2	3
Mixto	38	25	20	9	2do	2	3
Total	57	37	29	12	2	4	6

Cuadro N° 6: Iniciativas según ámbito temático.

ÁMBITO	Nº	PORCENTAJE
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE INVERSIONES	9	31,03%
DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL	4	13,8%
DESARROLLO SOCIAL	4	13,8%
SALUD	3	10,3%
DESARROLLO INSTITUCIONAL	2	6,9%
TURISMO	2	6,9%
GESTIÓN PARTICIPATIVA	2	6,9%
EDUCACIÓN AMBIENTAL	1	3,4%
DISEÑO URBANO	1	3,4%
JUSTICIA	1	3,4%
TOTAL	29	100%