

Planeación y Desarrollo Territorial, Metodología para su Diseño

M. Cristina Torres Andrade *

Basado en: METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO PARA UNA AREA DE DESARROLLO INDÍGENA, preparado por Francesco Chiodi y M. Cristina Torres, para la Corporación Nacional de Desarrollo Indígena, Temuco, 1995.

1. CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN DEL DESARROLLO TERRITORIAL.

Cuando se piensa el desarrollo desde donde se está pisando, necesariamente el pensamiento

llega a la proyección y persistencia de la gente y de los recursos en ese espacio, en ese territorio. Es decir a la sustentabilidad ambiental. Como no existe un territorio absolutamente aislado, otro eje de pensamiento cae sobre la necesidad de vinculación del territorio con otros. De este modo, el centrarse en el territorio no significa una declaración de autarquía. Una tercera vertiente, es la organización interna, lo que significa lograr participación de la gente y distribución del poder entre sus miembros, es decir, el gobierno local en sí.

Para referirse al tema: planeación del desarrollo territorial deben distinguirse las siguientes dimensiones que estas políticas debieran considerar: enfoque territorial, enfoque integral, participación de la sociedad civil, coordinación interinstitucional, planeación de los cambios, autosustentabilidad.

1.1 ENFOQUE TERRITORIAL:

Significan políticas formuladas con arreglo a las condiciones peculiares de los territorios, sus recursos, accidentes, características, historias, etc. Donde se concibe un territorio como un sistema de elementos que interactúan entre sí y que son mutuamente interdependientes. La modificación de uno repercute sobre los otros alterando el equilibrio del sistema. Se trata entonces de sistemas integrados, de realidades globales.

En este enfoque se debe considerar que existe la inclusión del territorio en otro mayor, el cual proporciona restricciones y oportunidades para el desarrollo local. Significa fijar límites, los que no son signos de aislamiento, sino de identidad, cuyas fronteras son zonas de permeabilidad, no murallas.

Los territorios no brindan sólo un conocimiento fino del detalle, de la particularidad, de las relaciones, conocimiento que es de gran utilidad

* Profesora Instituto de Salud Pública, Universidad Austral de Chile.

para programar acciones de cambio más pertinentes. Los territorios también brindan al enfoque territorial la conciencia de que será el grupo social que determinará el ritmo, el estilo, el éxito o el fracaso de la acción de cambio. Por ello, para quién interviene como impulsor del cambio, le es preciso buscar la forma de empatizar con el grupo y percibir su proceso interno.

1.2 PLANEACIÓN DE LOS CAMBIOS, VISIÓN DE LARGO PLAZO.

Una política de desarrollo local, centrada en el territorio, necesariamente pone mucho énfasis en la planeación de los cambios en todos los ámbitos de la vida de los pobladores de un territorio. Al mismo tiempo, debe preocuparse de considerar con antelación, las consecuencias de las rearticulaciones en el sistema sobre el que se actúa.

Los rasgos anteriores marcan claramente los horizontes temporales de un proceso de desarrollo: éste se inscribe en el largo plazo. Cada acción de cambio, combinada con otra, apunta a modificar el sistema-territorio en su conjunto. Cada acción de cambio, asimismo, está relacionada con su fin último, es decir con modificaciones estructurales y duraderas. La política territorial no se implementa a partir de la coyuntura, de la atención a demandas inmediatas, de la visión estrecha y particularista. Pretende iniciar o dinamizar un proceso de largo aliento del territorio con el que y sobre el que actúa.

1.3 ENFOQUE INTEGRAL

Es decir, el entendimiento de la necesidad de concebir los cambios en el marco de políticas globales y unitarias, de largo período, que abarquen diferentes sectorialidades, pero con el desafío de articulaciones y relaciones de

causalidad y de sincronidad entre ellas. Estas políticas se alejan de la visión unisectorial, instalándose en una mirada *relacional*. Buscan comprender la composición global de un territorio y la interacción entre sus elementos, para hacer surgir el cambio deseado a través de una diferente combinación de ellos y de su vinculación con elementos exógenos facilitadores tales como inversiones, tecnologías, adquisición de nuevas competencias, establecimiento de relaciones con otros espacios y actores, nuevas actividades productivas.

Ello implica considerar a las **diferentes disciplinas científicas**, porque la comprensión y análisis de la complejidad y la integralidad lo exige. Por ello es necesario una pluralidad de puntos de vista, un des-centramiento de las miradas unilaterales a la hora de elaborar alternativas de solución a los problemas identificados, manteniendo siempre como horizonte del desarrollo a la persona, razón y fin último de toda acción de desarrollo. La integralidad entonces resalta la unidad indivisible de la persona.

Por detrás de la planeación con mirada integral, está la gestión local y la asistencia técnica externa y por delante, la calidad de vida, las relaciones intercomunitarias armónicas, el crecimiento económico y procesos de re-identificación y autoestima.

La expresión de esta integralidad estará dada por la elaboración o la identificación de mecanismos relacionales de planes, programas y proyectos. Para ello, es importante considerar un incremento importante en la capacidad de gestión local, que es la que le da la integralidad a las intervenciones. Es la sociedad civil local la que vivencia la integralidad y es la asistencia técnica externa la que debe recoger esa integralidad y asumirla. Lo cual representa un importante desafío para diferentes actores

institucionales que acostumbran a moverse con hegemonía.

1.4 PARTICIPACIÓN DE LA SOCIEDAD CIVIL

Este aspecto se hace imprescindible para que puedan expresarse las particularidades de cada grupo humano y para que se ejercite el derecho a decidir en conjunto con otros. Se plantea entonces, la necesidad de combinar la racionalidad y eficiencia de las intervenciones institucionales con la capacidad de la sociedad civil de apropiarse de estas intervenciones, de transformarlas, adaptarlas y desarrollarlas en forma autónoma. Y viceversa, la necesidad que las propuestas y las acciones de la sociedad civil se conviertan también en pautas y en marcos referenciales de las instituciones de desarrollo.

La participación de la sociedad civil responde también a otras opciones de política social que si bien se desarrollan al margen de la óptica territorialista, se compaginan con ésta, pues facilitan su concreción. Opciones como descentralización, desestatización, complementariedad entre Estado – sector privado – sociedad civil, autosustentabilidad en el tiempo de los procesos de desarrollo, son, sin duda, miradas actuales que marcan la existencia de otros enfoques para el desarrollo.

Cuando se insiste en la participación comunitaria o de la sociedad civil, se debe estar dispuesto a cambiar paradigmas, a modificar conductas, a lograr productos distintos. Implica, para el agente externo, generalmente profesional formado en alguna disciplina, responder a demandas para las cuales no existe una oferta aprendida, sino una re-creación del rol profesional, en donde la dirección del ejercicio profesional está mediado por consensos externos, con la pérdida consiguiente del control.

Es necesario entender la participación **como**

un proceso opuesto y complementario a la descentralización del estado, en el que el uno no puede avanzar sin el otro. Si no hay esfuerzo descentralizadores, la participación, es decir el tomar parte en, se dificulta y por otro lado, si no se alienta y logra la participación, la descentralización, será un modelo sin práctica.

Provocar **participación comunitaria implica primeramente el partir por las necesidades sentidas** de la población, las que obviamente, están determinadas por los espacios en que las personas pueden decidir y donde tienen posibilidades de influencia. Se decide sobre lo que puede, lo que tiene al alcance. La participación comunitaria buscada a través de los canales organizacionales tradicionales se expresa en la presencia de hombres y adultos en las reuniones. Por ello, se valoran y expresan más las necesidades sentidas de ellos. También las situaciones coyunturales mediadas por actividades que generan ingreso a la familia forman parte de una esfera importante de las necesidades sentidas. La urgencia de lo inmediato opaca en una primera aproximación las ideas de futuro.

Es decir, la determinación de líneas de trabajo o de hipótesis de trabajo están fuertemente influenciadas por las opiniones de quienes participan en las reuniones, ya que son ellos los que expresan sus necesidades sentidas. Estas necesidades se expresan en los ámbitos en donde los sujetos saben que pueden tener influencias y en donde se requieren de resultados inmediatos.

En segundo lugar, en el proceso de logro de la participación, es necesario **contextualizar los problemas encontrados y las distintas soluciones** a él, es decir, hacer abstracciones a partir de la realidad. Este trabajo puede ser realizado a través de reflexiones grupales en donde se cautele la presencia de distintos

sectores: hombres adultos, jóvenes, mujeres. Si esto no ocurre, el equipo asesor debe entender que en la decisión sobre las ideas de proyecto ejecutables, existen sesgos que deberán ser corregidos posteriormente, cuando se profundice la participación.

Una tercera condición para el proceso de participación y gestión comunitaria es la **búsqueda de aliados para la solución de los problemas**. Los atributos deseables en los posibles aliados, es decir a quienes la comunidad puede pedir ayuda más fácilmente, es que exista el mayor equilibrio entre la alianza. O sea que la organización comunitaria sienta que puede tener influencia en las decisiones de la institución, que la vea cercana, amistosa. Significa que la institución debe tener la capacidad de encontrar lenguajes comunes con la organización comunitaria y mostrarse igualitaria, no hegemónica. Por otro lado, la organización comunitaria debe tener la posibilidad de apropiarse de la solución encontrada. **La participación comunitaria se expresa en posibilidad de la organización comunitaria de construir una propuesta factible y manejable por sí misma.**

Una cuarta condición es la capacidad de las instituciones de hacer **efectiva la articulación del sector con otros sectores y de su estilo de trabajo y su relación con la comunidad**. La visión de las instituciones es una visión totalizante en donde cada una asume que es la más importante. Todas hacen diagnósticos integrales a partir de su experiencia. Esto provoca competencia y hegemonías de un sector sobre otro. Por ello, la articulación de las distintas instituciones significa capacidad para liderar un ámbito y ser liderado en otro.

El estilo de trabajo de muchas instituciones tiene un sentido paternalista, de sentirse responsables y tomar decisiones por los

demás. Esto provoca asistencialismo y clientelismo en su relación con la comunidad, con lo cual se van mermando la responsabilidad comunitaria en la autogestión. Consecuentemente, se necesita una gran creatividad en el ejercicio profesional. Este, deberá estar centrado más en la definición de metodologías de trabajo y competencia, que en la delimitación de roles y funciones delegables e indelegables. **Significa capacidad de los profesionales y de las instituciones de facilitar un proceso de desarrollo, de ponerse al servicio de las ideas y proyectos comunitarios.**

Una última cuestión se refiere a la práctica y la capacidad en la **evaluación de la integralidad y de la sectorialidad en función de un territorio y en términos del impacto y del efecto** que sus acciones tienen sobre él, lo que provoca nuevos desafíos: la existencia de instrumentos que puedan objetivar productos, efectos, impactos y rentabilidad asociada a cada uno de ellos para los distintos ámbitos y para la totalidad de un territorio y la capacidad de generar y compartir la información desde y con las organizaciones comunitarias. De este modo, se irá creando un mayor nivel en el reconocimiento de la realidad en que se insertan las organizaciones comunitarias y del entorno que *lo condiciona, por parte de ellas y por parte de los equipos técnicos.*

Es decir, el monitoreo y evaluación de un proceso y de las modificaciones que puedan efectuarse al mismo o la posibilidad de modificar la destinación de recursos a nivel local, implica haber logrado un mejor nivel de participación comunitaria.

1.5 COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL

La coordinación interinstitucional nace de la necesidad de considerar a las **diferentes**

instituciones, porque cada una cumple una función específica y complementaria en el logro de los objetivos comunitarios. La interinstitucionalidad es también consecuencia de la integralidad, puesto que los diferentes ejes o intervenciones sectoriales se armonizan y coordinan dentro de un territorio.

Al decir interdisciplinario, interinstitucional, intersectorial, se entienden cuestiones como visión holística y desarrollo humano. Que los procesos de cambio no pueden proceder de acciones parcelizadas o ligadas sólo al crecimiento económico. Por ende, una política territorial será multisectorial. Las diferentes disciplinas, los diferentes ejes sectoriales convergen hacia un centro, articulan su acción, se complementan, miden y programan su accionar teniendo en cuenta el accionar del conjunto de los otros sectores.

En nuestra realidad, esta condición es difícil de lograr, porque cada institución tiene la necesidad de perpetuarse a sí misma y por ello, la estrategia más usada es desconocer la existencia del otro, verlo como amenazante para la propia perpetuidad. La mayoría de las instituciones tiene la práctica de plantear “diagnósticos integrales” o “acciones integrales”, con ello se reconoce el valor de la integralidad pero no se reconoce la capacidad del otro para diagnosticar o para intervenir. En este sentido se hace necesario cambiar competencia por complementariedad.

Una de las fortalezas para el logro de la coordinación interinstitucional, es las relaciones humanas entre funcionarios y la posibilidad de complementar esfuerzos concretos en bien de uno u otro. Es indudable que la coordinación pasa por las personas y por su posibilidad de interrelación y apoyo mutuo. Por tanto, de los equipos operativos de trabajo dependerá la posibilidad de éxito de la coordinación

intersectorial, sin desmerecer que puede ser obstaculizada desde los niveles operativos intermedios y por los sistemas y procedimientos.

1.6 SUSTENTABILIDAD

Este fundamento se define por la existencia de condiciones con potencialidad de transformar procesos de cambio de efímeros o transitorios en procesos afianzados en el tiempo y capaces de permanecer aún sin el empuje que los generó y este empuje resulta de la combinación de voluntades externas al territorio. La potencialidad estará mediada por la capacidad de ver proyectos de ejecución sucesiva, dentro de un plan maestro.

La sustentabilidad tiene que ver con la renovación y conservación de los recursos del territorio, como también, con el sentido de permanencia del grupo social en ese territorio y su visión de futuro. Es asunto de dirección de los procesos, en el doble sentido de la palabra: control de los procesos y su orientación en el tiempo.

Tiene que ver también con el traspaso o adquisición de capacidades y competencias técnicas que permitan a los habitantes del territorio mantener los procesos iniciados, de modo que la asesoría técnica requerida tenga un distinto contenido. Con esto se quiere explicitar que siempre serán necesarias asesorías, pero que no tiene sentido que sea siempre la misma, ya que esto indicaría la paralización o estancamiento del proceso.

2. PLANEACIÓN DEL DESARROLLO TERRITORIAL.

En la planeación del desarrollo territorial se pueden identificar distintos momentos:

- Diagnóstico orientado a la factibilización de líneas de trabajo.

- *Factibilización como un proceso de negociación entre actores institucionales y comunitarios.*
- Líneas de trabajo convergentes en un plan de largo plazo, del cual es posible priorizar acciones o proyectos.
- Consideración del territorio y del universo de referencia en la planeación.
- Formulación de proyectos considerando objetivos que pudieran ser compartidos entre varios proyectos.
- Sistema de monitoreo que evalúe efectos e impacto.
- Explicitación de supuestos de no cambio y de factores externos.

2.1 DIAGNÓSTICO ORIENTADO A LA FACTIBILIZACIÓN DE LÍNEAS DE TRABAJO Y A LA IDENTIFICACIÓN DE IDEAS DE PROYECTO.

Una idea fundamental es que la información que se requiere para tomar decisiones casi siempre existe, pero no siempre está disponible. Por ello, es necesario partir de una línea de base que nos permita tomar decisiones, es decir formular hipótesis de trabajo validables. La idea de diagnóstico puede pensarse como un producto final, que compartirán todos los involucrados en el proceso. Esperar tener toda la información para poder actuar significa perderse valioso tiempo de aprendizaje y de intervención. La matriz de factibilización de ideas de proyectos debe contener algunos puntos tales como:

- **Situación actual:** Una descripción de los antecedentes encontrados en la información secundaria de distintas instituciones y en reuniones comunitarias iniciales. A partir de la recopilación de información secundaria, se puede conformar un cuadro de problemas y recursos del territorio, los que proporcionan un marco referencial para la identificación de distintas

líneas de trabajo e ideas de proyecto. De este modo, la recolección de información primaria estará orientada a la factibilización de estas ideas. Con ello, se estimula la participación comunitaria y se preparan lenguajes comunes y condiciones para la ejecución del plan.

- **Problemas identificados:** De la identificación de características del territorio, surgirá un listado de problemas, que hay que separar de las soluciones. Esta acción que parece del todo obvia, tiene sus complejidades a la hora de realizarla. La selección del problema fija el horizonte de planeación o bien el nivel de intervención. Para priorizar problemas existen algunos criterios clásicos tales como la *magnitud*, es decir a cuántos afecta el problema; la *trascendencia*, es decir, la importancia social, cultural o económica que tiene y la *vulnerabilidad*, es decir, la posibilidad de abordar el problema con éxito con las soluciones técnicas disponibles. También pueden estimarse criterios como la *capacidad del problema para provocar autogestión y valorizar los recursos propios*, es decir, de considerar el conocimiento, experiencia y capacidades existentes en la localidad.

Se puede establecer un ranking con las características, para luego definir coeficientes y finalmente tener un listado de prioridades que las considere a todas en su conjunto. Vale la pena cotejar este listado con la opinión del equipo técnico, ya que a veces hay diferencias en la percepción del ranking final. También es importante tener claro los mecanismos usados en la priorización, de modo de tener claridad posterior de los posibles errores a cometer.

- **Potencialidades/desafíos:** Encontrados los problemas, el siguiente paso es positivizarlos, de modo de socializar el problema como dentro de un mundo posible. Es muy difícil pensar en cambiar una situación si se parte pensándola como un obstáculo.

- **Lecciones aprendidas:** En este ítem se trata de encontrar alguna experiencia, ojalá propia, en donde se haya logrado la solución del problema a abordar. Re-conociéndola, se podrán identificar los factores que favorecen y los que obstaculizan y con ello, estrategias de intervención. Estas estrategias quedarán ligadas a los efectos e impactos del programa y de los proyectos. La perspectiva de encontrar lecciones aprendidas obliga a los intérpretes de la realidad a encontrar lo positivo que cada situación deja y de esta manera a rescatar lo ocurrido como un desafío presente, no una mala experiencia.

Cuando se reflexiona sobre las lecciones aprendidas y se las vincula con las posibles estrategias a usar, se trata de empezar a pormenorizar los cambios estructurales y conductuales necesarios para el logro de los objetivos. Cuando se trata de modificaciones estructurales, se refiere a las proyecciones y articulaciones que la solución al problema tiene en otras esferas como la asignación de recursos, el control cultural, la tecnología y las formas de creación de conocimientos. Cuando se trata de modificaciones conductuales se refiere a las capacidades técnicas necesarias para el proceso y que sustentarán luego los cambios en la estructura.

- **Actores involucrados:** Identificar a las instituciones que están vinculadas al problema y a los recursos existentes en la actualidad. También se requiere identificar a las personas de la comunidad que pueden colaborar, es decir a los recursos comunitarios.

- **Respuestas (Ideas de Proyecto):** Este ítem resume la idea de proyecto que es necesario trabajar técnicamente.

La línea de base o el diagnóstico será entonces, un proceso de largo plazo que comparten, tanto el equipo técnico, como los habitantes del territorio. De más está decir que

no se requiere de un diagnóstico acabado para intervenir un problema, ya que las comunidades están hastiadas de tanta "problemática" y de poca "solucionática" y a las instituciones demasiado acostumbradas a formular largos diagnósticos, tener débiles planes de trabajo y más débiles mecanismos de monitoreo y evaluación de su intervención

La síntesis de esta información puede desembocar en un documento que puede tener diferentes niveles de profundidad, relacionado con la posibilidad de manejo de los datos existentes, a saber: descriptivo, evaluativo, prospectivo.

a) El **nivel descriptivo**, se centra en casos y en información estadística general: promedios, varianzas, que es que el debe entregar algunas hipótesis de trabajo validables. Este es un trabajo corto, que no debe durar más de tres meses.

b) El **nivel evaluativo**, significa confrontar una realidad conocida con otra equivalente o con una norma. Por ello es posterior a una intervención (que puede ser una ya existente, distinta a la que ahora se trata de provocar). Profundiza datos de varios casos, tiene más datos cuantitativos y se obtiene con posterioridad a un trabajo práctico ya realizado.

c) El **nivel prospectivo**, permite proyectarse al futuro con más certezas y con manejo de datos estadísticos que las avalen. Este nivel requiere que equipo técnico y comunidades involucradas en el proceso tengan un mejor y mayor conocimiento de sí mismas y sean capaces de hacer abstracciones a partir de su realidad cotidiana. Permite la generación y la difusión de nuevos conocimientos a partir de lo local.

En cualquiera de estos niveles de reconocimiento de la realidad debe incluirse datos sobre:

- **macroambiente:** demográficos, sociales, culturales: vegetación, clima, datos demográficos,

tasas de morbimortalidad, organizaciones, normas, costumbres, escolaridad, religión.

- **recursos comunitarios:** recursos de microambiente, niveles y fuentes de ingreso familiares, sistemas productivos, saneamiento básico, calefacción, vivienda, niveles y distribución del consumo y ahorro familiar. Organizaciones y líderes.

- **recursos para la salud** en el itinerario terapéutico de las principales enfermedades, los distintos modelos médicos, instituciones de salud oficiales, sus programas y recursos, agentes de medicina popular y tradicional.

- **recursos educacionales** en la adquisición de competencias técnicas y socialización. Instituciones oficiales y propias de los grupos comunitarios.

- **recursos específicos** para el apoyo a las líneas de trabajo que se vislumbran. En este punto es necesario considerar los recursos propios y los potenciales, existentes en el universo de referencia.

- **acciones institucionales** presentes en el territorio, sobre todo aquellas gravitantes en la realidad evidenciada.

- **factores condicionantes y determinantes** de la realidad identificada. Es decir las relaciones entre la realidad educacional, económica, social, cultural y la situación de la calidad de vida, las relaciones intracomunitarias, el crecimiento económico y los procesos de re-identificación y autoestima existentes.

2.2 FACTIBILIZACIÓN COMO UN PROCESO DE NEGOCIACIÓN ENTRE ACTORES INSTITUCIONALES Y COMUNITARIOS.

Para identificar los problemas a abordar, se requiere la **realización de talleres**, de asambleas de trabajo o mesas de concertación donde se volverá a socializar y priorizar conjuntamente los problemas y las ideas de proyectos, es decir,

formas de cómo abordar la situación problema.

Las líneas de trabajo y las ideas de proyecto que contenga el plan de desarrollo serán continuamente confrontadas con la realidad a partir del análisis que realice el equipo técnico. La realidad estará enmarcada por dos referentes: la organización de la comunidad y las instituciones involucradas en cada una de las ideas. A la organización comunitaria le compete señalar los problemas a abordar en orden de prioridad, a las instituciones, la posible disponibilidad de recursos para el abordaje de los problemas y al equipo técnico aportar los antecedentes que avalen dicha propuesta y el orden de prelación en que deberían ser abordados.

Con esta forma de trabajo se preparan las condiciones para la ejecución de los proyectos involucrando a las instituciones y permitiendo una mayor incorporación de conocimientos por parte de la comunidad. El equipo técnico será entonces un nexo, un ente articulador y un intérprete de la realidad institucional y comunitaria.

Puede ser importante trabajar la socialización con grupos de acuerdo a interés: jóvenes, mujeres, clubes deportivos, productores, empresarios, niños. Estas reuniones sirven también para tener una mejor idea de los **recursos comunitarios**, los que pueden identificarse y ubicarse en un mapa junto a los problemas encontrados. Esta técnica facilita la abstracción y la visión global, tanto para las comunidades como para las instituciones. Por otro lado, la socialización de problemas y posibles abordajes es por sí un elemento de capacitación comunitaria que puede además concitar el interés en profundizar algunos temas específicos.

Se conseguirá convocatoria para las reuniones y asambleas si los involucrados tienen la esperanza, aunque sea vaga de que lo que se establezca pueda ser realidad. Lo ideal sería que

hubiera un recurso de libre disposición que permitiera a las comunidades y a las instituciones empezar negociaciones para la obtención de recursos adicionales. En el fondo, lo que se necesita es algo con lo que negociar.

2.3 LÍNEAS DE TRABAJO CONVERGENTES EN UN PLAN DE LARGO PLAZO (*del cual es posible priorizar acciones o proyectos*).

El dibujo de la realidad a partir de la información recolectada entrega una comprensión integral de ella y la identificación de varias líneas de trabajo en donde pueden existir varios proyectos. El ciclo de vida de una propuesta de desarrollo territorial comprende diferentes etapas: la formulación de un plan, de un programa o de programas y de proyectos. Las dimensiones que definen plan, programa, proyecto son el horizonte de planeación, la magnitud del territorio y la sectorialidad.

En el caso de un plan, se trata del más largo plazo, del más amplio territorio y de acción sectorial, controlada al más alto nivel. En el caso de un programa, el tiempo y el territorio son de dimensión intermedia, lo que hace la mayor diferencia es *su definición intersectorial* para la acción y que su control no debiera exceder el límite comunal. Esta es la intervención territorial por excelencia. Los proyectos, son de más corto plazo y más acotado respecto del territorio. *Su origen es sectorial, pero requiere de la intersectorialidad para lograr su objetivo.*

La importancia de la integralidad está dada por la búsqueda de una relación entre proyectos, presente o potencial, que pueda ser explicitada. De la factibilización de un proyecto y su posterior ejecución debe resultar otro proyecto futuro. Es decir, para cada proyecto priorizado puede identificarse otro proyecto en un horizonte más lejano.

Las líneas de trabajo y sus ideas de proyectos

deben pasarse por distintos "cernidores", rasgos calificadorios, que apuntan a una decisión técnica pertinente y para que el plan, programa de desarrollo y sus proyectos se transformen en un *proceso de desarrollo*. La aplicación de estos aspectos a las ideas de proyectos, debe corresponder a una decisión técnica del equipo. En el fondo los "cernidores" corresponden a estrategias de intervención, formas de hacer, metodologías de trabajo. Por ejemplo:

- **Sustentabilidad:** Que exista la posibilidad cercana de que la organización sea capaz de conducir el proyecto con una adecuada capacitación
- **Coordinación:** Que exista substrato para alianzas y cooperaciones con instituciones vinculadas
- **Capacitación:** Que se requiera del fortalecimiento de un referente técnico comunitario y de un campo para la adquisición de nuevos conocimientos
- **Asistencia:** Que la idea pueda solucionar la coyuntura, es decir, acciones ligadas a los factores condicionantes del problema y que faciliten su contextualización.
- **Propuesta:** Que la idea pueda ser espacio para investigaciones operativas que aumenten los conocimientos de la comunidad y los equipos.

2.4. CONSIDERACIÓN DEL TERRITORIO Y DEL UNIVERSO DE REFERENCIA EN LA PLANEACIÓN. LA INTERINSTITUCIONALIDAD.

Es importante transferir y validar lo recolectado frente a los diferentes actores comunitarios e institucionales, socializando la información acopiada. Se requiere de una asamblea amplia con personas que pueden tomar decisiones de estrategias, de inversión y de cambios estructurales a nivel. Hay que tratar de involucrar a los actores en la idea del beneficio común y de la co-operación.

Este es un proceso de negociación política, en la que se requiere formalizar acuerdos en el nivel ideológico y también en los productos a lograr. De la discusión en reuniones pueden reformularse los objetivos de desarrollo y los inmediatos. Es decir, decidir sobre la política y la estrategia.

Es necesario no olvidar que en este proceso se negocia cuotas de poder entre instituciones entre sí, entre grupos comunitarios entre sí, tecnologías a utilizar y con ello recursos y productos a mostrar tanto al espectro de organizaciones comunitarias, como al estado, validando la institución y sus éxitos.

La interinstitucionalidad y la intersectorialidad es el desafío que enfrentan los procesos de desarrollo local, ya que la acción institucional y también la sectorial estarán enmarcadas dentro de ejes distintos a los tradicionales. Aquí la definición de propuestas técnicas pertinentes puede ser un camino neutral sobre el que confluyen los distintos actores institucionales y las demandas locales. Para ello, deben negociarse cuotas de poder entre actores. La idea de tener recursos compartidos que apoyen el logro de productos por todos deseados puede evitar las rivalidades, que es el principal escollo que debe salvar la acción interinstitucional.

De la experiencia práctica se puede rescatar que *las relaciones humanas amistosas* entre personas de distintas instituciones son el *fundamento para las relaciones entre instituciones*. Por tanto, un equipo técnico vinculado a un proceso de desarrollo local debe cultivar buenas relaciones humanas y demostrar transparencia y generosidad en ellas. La acción intersectorial será posible sólo en tanto existan relaciones inter institucionales armónicas. El nivel local debe comprender que la mantención de sus procesos dependerá de la capacidad de sus dirigentes de atraer distintos actores y desde

distintas esferas: lo político, lo religioso, lo cultural, lo público, lo privado.

2.5 FORMULACIÓN DE PROYECTOS CONSIDERANDO OBJETIVOS QUE PUDIERAN SER COMPARTIDOS ENTRE VARIOS PROYECTOS.

Deben construirse objetivos de desarrollo o generales, objetivos inmediatos o específicos, metas y productos a lograr en el tiempo, además de actividades calendarizadas a realizar en torno a concretar la meta.

En objetivo general se expresa un contenido global, no necesariamente propio del proyecto, sino que puede recoger un objetivo comunitario o institucional. "Consiste en la finalidad última del programa y su razón de ser". (Chiodi, 1993). Se pueden distinguir distintos componentes: un evento, un grupo específico, un espacio, un tiempo dado.

En los objetivos específicos se explicitan los caminos, las opciones que se toman para conseguir el objetivo anterior. Debería contener al menos tres elementos: la enunciación de lo que se desea obtener, de donde y cómo obtenerlo. Precisa el evento, acota el grupo humano, el espacio o el tiempo y especifica las estrategias generales de abordaje. El objetivo general refleja la política, los específicos, las estrategias.

En otro nivel de construcción, el proyecto requiere la búsqueda de una mayor precisión de los que se desea obtener, dentro de un objetivo específico. Esto se puede llamar meta, producto u otra denominación. **Lo esencial es que exprese lo tangible, lo medible.** Para construirse debe pensarse en una imagen objetivo, en lo que se tendrá al fin del proceso. De este modo se facilita la visualización de los productos.

MATRIZ EXPLICATORIA DE LA FORMULACION DE OBJETIVOS E INDICADORES

TIPO DE ALCANCE	EXPLICACION	TIPO DE MEDIDA	EXPLICACION
OBJETIVO DE DESARROLLO	Puede recoger un objetivo comunitario o institucional. Apunta al impacto, al cambio global	INDICADOR DE IMPACTO	Consecuencia última del efecto en un ámbito social mayor
OBJETIVO INMEDIATO	Explicitan las opciones que se toman para conseguir el objetivo anterior. Apunta al efecto.	INDICADOR DE EFECTO	Capacidad adquirida de hacer algo en función de un objetivo
LÍNEA DE CONTROL DEL PROYECTO			
PRODUCTO	Corresponde a una mayor precisión de lo que se desea obtener. Expresa lo tangible, lo medible. Para construirse debe pensarse en lo que se tendrá al fin del proceso. Apunta a los resultados.	INDICADOR DE OBTENCIÓN	Obtenido por el proyecto en función del efecto
ACTIVIDAD	Son acciones concretas que se realizan para la consecución del producto.	NUMÉRICO	

2.6 SISTEMA DE MONITOREO QUE EVALÚE EFECTOS E IMPACTO.

La evaluación es parte del proceso y por ello, se identifican distintos momentos de comparación con un estándar determinado. Los proyectos, muchas veces, se quedan en el nivel de producto. No consideran los niveles superiores de logro y de objetivos. El desafío es entonces, no perder de vista la globalidad, el para qué se está haciendo lo que se hace. Entonces, hay que decidir de antemano, lo que se exigirá del proceso en sí.

Ello requiere de la construcción de **indicadores**, que pueden tener distintos énfasis. Pueden ser “indicadores cualitativos” o “indicadores cuantitativos” cuando se alude a la metodología para diseñarlos y completarlos. Pueden ser indicadores “indicadores de proceso” o “indicadores de resultado”, dependiendo del momento en que se evalúe. Cuando se evalúa o monitorea lo que está pasando durante la intervención en sí se habla de indicadores de

proceso y se habla de indicadores de resultado, cuando se piensa que la intervención terminó por la institución.

También pueden enfatizar en la dimensión **tiempo** o en la dimensión **territorio**. Para monitorear el **tiempo**, es necesario ubicar algunas acciones que sirvan de centinela, contrastadas con el tiempo. Que verifique si se ha logrado o no lo deseado. En el caso de **territorio**, se puede contabilizar productos o eventos por espacio territorial o localidad y contrastar sus diferencias. También se pueden investigar cambios conductuales o estructurales ocurridos en ese espacio territorial.

Los llamados “indicadores de resultado” enfatizan en el **logro de un objetivo** y para controlar el **logro**, se deben construir indicadores a varios niveles y asociados a los objetivos planteados también en distintos niveles.

De este modo, éstos deben mostrar los **efectos** con relación a objetivos de desarrollo, los **impactos** con relación a los objetivos

inmediatos. También puede encontrarse efectos e impactos sobre de los factores externos que puedan influir en el desarrollo del proyecto, es decir externalidades. En este caso, es mejor no plantear indicadores en sí, sino que vigilar o investigar su aparición. También es importante identificar y cuantificar los productos concretos obtenidos con la ejecución de las acciones, que son los indicadores de **obtención**.

Se habla de indicador de **obtención**, cuando se muestra el producto concreto en el grupo de usuarios o beneficiarios. Este indicador muestra la acumulación de recursos lograda en nivel concreto del árbol de objetivos.

Se dice indicador de **efecto**, cuando se intenta verificar lo que el grupo beneficiario puede hacer con las acciones realizadas. Es decir este indicador apunta a revisar los cambios conductuales que han ocurrido a consecuencia del logro de los productos. Cambios conductuales en los usuarios o beneficiarios o también en los equipos técnicos. Está asociado al segundo nivel de objetivos, es decir al nivel estratégico. En este caso, los involucrados han adquirido una nueva manera de hacer.

Se entiende por indicador de **impacto** cuando lo que el grupo hace modifica condiciones estructurales que gravitan en el problema inicial. En otras palabras, los cambios conductuales han sido de tal magnitud que han logrado la modificación de las condiciones de base sobre las cuales se sustentaba la mantención del problema. Este tipo de indicadores está asociado con el primer nivel de planeación, es decir, con la política.

Este nivel de indicador es algo difícil de medir, ya que implica un proceso que sobrepasa el horizonte de un proyecto, pero en el diseño de un programa territorial, es de vital importancia, ya que este no tendrá sentido si no logra la modificación de las condiciones estructurales,

porque son estas las que entregarán la sustentabilidad en el largo plazo del proceso.

Lo más fácil y más frecuente en las acciones de intervención es contabilizar las acciones realizadas en la consecución de un objetivo, casi siempre de largo plazo. De este modo se asume que la sola ejecución de una actividad desencadena todo un proceso. Por eso, en muchas instituciones se enfatiza en la realización de gran cantidad de actividades y en el logro de una gran cobertura de ellas en la población objetivo. Y dejan la evaluación para el nivel central, donde confluyen los datos sobre cambios estructurales.

Si sólo se evalúa a este nivel, sólo cuantificamos acciones sin tener la claridad de que apunten a los objetivos para los que fueron pensadas. Significa que no se identifica con claridad si las acciones están consiguiendo los productos y logros esperados y los efectos e impactos a nivel local. Por tanto, para reparar una equivocación debe transcurrir demasiado tiempo.

La importancia del monitoreo y evaluación de un proceso, radica también en la capacidad que estos tienen de lograr **motivación, compromiso y satisfacción personal** en los involucrados en el proceso mismo. Por ello, evaluación y monitoreo debe ser una acción compartida por las distintas instancias participantes, ya que resultará en una nueva experiencia de enseñanza aprendizaje que debe generar otras acciones.

2.7 EXPLICITACIÓN DE SUPUESTOS DE NO CAMBIO Y DE FACTORES EXTERNOS.

Los supuestos de no cambio corresponden a aspectos que están presentes en el universo de referencia y que dan un piso para la formulación del programa y sus proyectos. Si estos cambian, algún proyecto podría *no tener sentido*. En este punto es importante explicitar cuestiones que

parecen obvias, porque apuntan muchas veces a cuestiones estructurales. En ocasiones, es útil clasificarlos como facilitadores u obstáculos (o amenazas). Por ejemplo:

- que el estado prosiga en su proceso de descentralización y de modernización,
- que se comparta el significado de una política territorial,
- que se profundice la creación de poderes locales propositivos,
- que se disminuya la descoordinación interinstitucional e intrainstitucional,
- que exista una planeación cada vez más concertada.
- que el modelo de economía de mercado continúe
- que se mantenga la tendencia migratoria
- que siga incrementando (o decreciendo) la tasa de natalidad
- que se mantenga el perfil epidemiológico.

Los factores externos son cuestiones que estarán presentes en la marcha del proyecto, que acotan o condicionan su desarrollo y que no son fácilmente manejables por los involucrados en el proyecto. Igualmente es útil clasificarlos como fortalezas o desafíos. Por ejemplo:

- la identidad del grupo
- la tendencia política de los líderes
- la historia y experiencias anteriores
- los modos de producción
- los estilos de trabajo institucional
- la legislación vigente
- la degradación ambiental

3. MODELO DE GESTIÓN TERRITORIAL. DE LAS AREAS DE DESARROLLO FUNCIONAL A UNA PROPUESTA CONSTRUIDA CON PARTICIPACIÓN COMUNITARIA.

La búsqueda de un modelo de gestión territorial tiene al menos los siguientes referentes: la organización territorial, el equipo técnico, los sistemas de comunicación.

3.1 ORGANIZACIÓN TERRITORIAL

La base de la organización estará en el agrupamiento de unidades territoriales más pequeñas en una mayor. Estas organizaciones deberán corresponder a cercanías territoriales y de identidad. Esta agrupación de "segundo piso", será una agrupación entre pares y por tanto, donde concurren todas en iguales condiciones. En un nivel mayor de organicidad se puede lograr una agrupación de "tercer piso", con las mismas características del piso anterior: entre pares y con cercanía territorial y de identidad.

Otra dimensión de esta organización es la visión de futuro que enfrenten. Esta visión debe ser compartida o al menos complementaria entre los participantes. La construcción territorial implica partir con relaciones de confianza entre organizaciones comunitarias, para alcanzar una visión de futuro compartida. Un sueño común. En términos ideales se espera que los dirigentes decidan realizar proyectos (y solicitar o generar recursos financieros para ellos) que se enmarquen y se justifiquen dentro planes de desarrollo de largo período. Las inversiones, los cambios, los proyectos, las demandas, las propuestas van a poder dejar de ser coyuntura, mirada corta y descontextualizada, para ceñirse cada vez más a una visión global de futuro.

Una iniciativa de desarrollo territorial enfrenta el problema generado por nuevos parámetros en la distribución del poder porque se van generando otros centros de poder en las esferas políticas y técnicas. Así, poco a poco, las relaciones se van convirtiendo en un juego de negociaciones y transacciones cada vez más igualitarias, que requiere de un reacomodo entre

las instituciones y la población. Con ello, por un lado, los liderazgos se tornan más propositivos y por tanto más técnicos y por otro lado, las instituciones se ven empujadas a hacer efectivas y prácticas las declaraciones de principios.

En la legalidad vigente, se puede visualizar un doble discurso. Esta, en teoría favorece la participación, pero en la operación, se dificulta con normativas y reglamentos.

Una primera cuestión será lograr que la mayoría de los habitantes del territorio se reconozcan parte de su propia organización, cuestión que normalmente, se ve dificultada por la desarticulación de los grupos de poder al interior de ella. Logrado este primer paso, el segundo será lograr la asociación de organizaciones en niveles sucesivos que permitan paulatinamente abarcar todo el territorio y con ello tengan una mayor capacidad de gestión y de negociación que se requiere para la relación con la sociedad mayor.

El logro de esta situación apunta a tejer la trama de relaciones sociales y organizativas que harán posible pasar de la suma de comunidades a la creación de una fuerza representativa de este sector, con capacidad de gestión y de participación real en las decisiones. Un gobierno local que consciente y activamente participa en los diseños y las realizaciones, sin esperar las soluciones o recibirlas con inercia.

La organización comunitaria puede ser mirada a partir de la relación entre sistema institucional y sociedad civil, y en este caso representa la forma en que ésta se comunica con aquel, aceptando su lenguaje y sus modalidades de funcionamiento, modalidades precisamente, institucionales.

Hacia fuera, la organización rearticula su espacio decisional y de negociación a través de una organización territorial representativa, reposicionándose al interior de una sociedad

global con la cual mantienen una relación asimétrica. Hacia dentro, generando autogestión y capacidad resolutive.

Un programa de desarrollo territorial debe llevar a un proceso de desarrollo: un espacio con dos vertientes al menos, la del espacio para incentivar la organización de los habitantes del territorio y la del espacio de la intervención estatal e institucional, coordinada y pertinente. Areas en que se deben conciliar el legítimo interés de familias y grupos a los destinos más amplios y abstractos de un programa de desarrollo de largo aliento.

Desde ese punto de vista, el territorio es un espacio de coordinación que tiene productos o metas comunes sobre la base de un programa, capaz de ser evaluado desde diferentes ópticas: los diferentes ámbitos institucionales, la satisfacción de las personas, la eficiencia y eficacia social, las inversiones, los retornos económicos, por ejemplo.

Los niveles organizacionales tienen distintos roles a cumplir. Por ejemplo, la comunidad tiene como función proporcionar líderes comunitarios tradicionales, líderes comunitarios políticos, recursos humanos técnicos capacitables. La asociación de comunidades debe capacitar a sus recursos humanos, organizar sus recursos internos y gestionar apoyos externos específicos. Le cabe la función de proveer algún servicio comunitario. La federación de comunidades adquiere la capacidad de comunicar hacia fuera y hacia adentro, negociar en nombre de sus asociados y representarlos ante la sociedad mayor. Por su lado a la confederación le cabe representar y negociar a niveles más macro.

3.2 COMUNICACIÓN EN APOYO A LA GESTIÓN Y AL DESARROLLO DE LOS TERRITORIOS.

La creación de vínculos y relaciones de

confianza entre las organizaciones comunitarias está en conexión con la posibilidad de hacer funcional un sistema de comunicación que sirva para democratizar los procedimientos. Esto es, que la organización comunitaria pueda responder a las decisiones de las familias y que tenga instrumentos para hacer conocidas sus gestiones. Cuanto más comunicación y de mejor calidad, se incrementa la cohesión grupal. Este no es un tema novedoso, sin embargo, en muchos procesos de desarrollo, este capítulo se deja al azar.

La situación de la comunicación plantea la complejidad de servir para poblaciones dispersas o para niveles dirigenciales que no están acostumbrados a dar a conocer acuerdos.

La búsqueda de sistemas de comunicación puede rescatar procedimientos tradicionales y también establecer redes al interior de las comunidades. Otro espacio disponible, es la radio, ojalá en espacios especiales. Hay que rastrear las formas de comunicación al interior de la comunidad y de la organización comunitaria hacia afuera, identificando los temas sobre los cuales versa. Puede ser útil dar cuenta de donde es más eficiente y sobre que temas.

Al implementar un programa de desarrollo, olvidar lo referente a la relación que existe entre la comunicación como fuerza organizativa, en la cohesión grupal, puede ser un error grave, que detenga procesos y debilite decisiones.

El abordaje del tema comunicacional puede contribuir a lograr una "imagen corporativa" del proceso y a incrementar los procesos de identidad, tan necesarios en la recuperación de autoestima y autoconfianza en grupos marginales o marginados. Esto se relaciona con la capacidad creciente (o el vislumbrar la posibilidad) de modificar las condiciones económicas mediante esfuerzos combinados internos y externos. Así se percibe que la sociedad mayor no está en contra, sino colaborando.

La palabra dada públicamente, al igual que la palabra escrita, tiene una validez y una permanencia mayor en el tiempo. Por tanto, los dirigentes que hablan públicamente son los que mayormente se validan ante la organización comunitaria y la sociedad mayor. En este sentido el equipo asesor deberá cautelar que no existan hegemonías que aplasten la aparición de nuevos liderazgos o que los liderazgos más políticos sobrepasen a los más cercanos a la base.

3.3 EXISTENCIA DE UN EQUIPO TÉCNICO CON CAPACIDAD DE TRABAJO INTERDISCIPLINARIO Y A PARTIR DE LA DEMANDA.

Pocas innovaciones sucederán sin intervención externa. Por tanto, es importante reconocer capacidad y potencialidad en los equipos técnicos que acompañan el proceso. Lo que definirá capacidad y potencialidad será la metodología de trabajo que se implemente.

La metodología estará marcada por la coordinación y el trabajo centrado en las demandas comunitarias debidamente contextualizadas para evitar la coyuntura. Otra capacidad necesaria es el apoyo para el logro de niveles crecientes de participación comunitaria y de organicidad. Es decir, el equipo técnico deberá preparar su retirada en el corto y mediano plazo. Deberá preparar condiciones para la autogestión de los actores del territorio involucrado.

El problema de *quién controla las relaciones*, poco a poco se va haciendo un juego de negociaciones y transacciones cada vez más igualitarias. Esto provoca un reacomodo de las instituciones y equipos y la población. En este sentido, se requiere de un cambio en los estilos de liderazgo y en la incorporación de nuevas capacidades. Para salir de la reivindicación a la propuesta, se necesita confianza y autoestima en los niveles dirigenciales.

El equipo técnico puede contribuir a este proceso a partir del reconocimiento de las capacidades ancestrales e históricas, de la valoración de la diferencia, de efectivamente, ponerse al servicio de, de buscar co-división de responsabilidades y de co-operación. Siendo esta situación de un abordaje sutil, pasa por percepciones, emocionalidades, actitudes, prejuicios. Esta orientación metodológica para elaborar y llevar a solución los problemas, son espacios a construir donde la capacidad humana de empatía y acogida sin paternalismos, es importante.

El equipo técnico que acompaña una iniciativa de desarrollo, debe tener un compromiso con el producto, pero ante todo, un compromiso con el proceso. Es decir transformarse en expertos en una metodología, donde el fin no justifica los medios.

Si el contacto humano creado, tiene un espacio donde acrecentarse, es importante que el equipo técnico contribuya a que la comunidad pueda separar los problemas de las soluciones. Esto se dificulta cuando la comunidad tiene muy definida su "necesidad". Si el trabajo técnico parte por contextualizar los problemas y las soluciones, con lo primero, podrán encontrarse propuestas políticas y con lo segundo propuestas técnicas.

En las sociedades marcadas por la discriminación y por la pobreza material, se requiere de soluciones inmediatas y que lleguen directamente a la familia. Es decir su visión de largo plazo es limitada por la coyuntura. Por eso, cada paso del proceso, estará marcado por la tensión entre la coyuntura y la visión de futuro.

Como estrategia, es importante encontrar un problema que sea de resorte familiar y coyuntural, pero que su contextualización provea al equipo técnico de elementos para identificar articulaciones con otros problemas. Esto como un modo de acelerar y provocar sinergias entre los proyectos.

Hacer intencionadamente dependientes los proyectos, provoca movilización de mayor energía social, pero tiene mayores riesgos de fracaso, si las articulaciones o los supuestos sobre los que se actúa, cambian. De todos modos, si lo que se quiere lograr es un desarrollo territorial, no hay otra forma que asumir el riesgo y formular un sistema de monitoreo confiable y planes operativos flexibles.

Todas las ideas de proyectos identificadas deben ser autogestionadas en el corto plazo. Deben pensarse para ser manejados por la propia organización en un tiempo no mayor a tres años plazo. Cuanto más incipiente y débil es la organización, los plazos para la autogestión se acortan.

Una de las formas para incrementar el protagonismo de la sociedad civil, es la adquisición de conocimientos técnicos. Pero la capacitación debe tener algunos componentes esenciales para que tenga el efecto deseado. Significa preparar personas - recurso de la comunidad para motivar, apoyar y conducir la labor de las instituciones y ser portadores de liderazgos técnicos dentro de las organizaciones comunitarias. Para ello, se requiere contar con personas con interés y alguna capacidad previa, que cuenten con la confianza de la comunidad para ser sus técnicos.

Para lograr un cambio conductual efectivo, se requiere del reconocimiento de que existen conocimientos sobre los cuales se asientan los nuevos, reconocerlos y valorarlos, potenciando capacidades y creatividad.

Recordar que en proceso de educación participativa los grupos no siempre ocupan el mismo rol de "capacitador" o de "capacitado". Se requiere tener siempre presente que se trabaja con personas con un código cultural propio y diferenciado, flexibilidad en los ritmos y mantener en perspectiva la dimensión global de los problemas.

4. CONCLUSIONES

La capacidad de planeación territorial implica la posibilidad de desarrollo local, ya que en la planeación se es capaz de vislumbrar el futuro en común y encontrar las sinergias necesarias para poner al servicio de una idea toda la sociedad mayor.

Para ello, las políticas de desarrollo territorial deberán asumir algunas conceptualizaciones como por ejemplo, la delimitación territorial del espacio de intervención para que se logre darle un enfoque integral y una visión de largo plazo en los cambios planificados. Implica también el logro de la participación orgánica de la sociedad civil, en niveles sucesivos de representatividad y con ello, se impulsa la coordinación institucional, puesto que las instituciones comenzarán a tener otros referentes organizacionales. La sustentabilidad del proceso estará dada por añadidura si las demás orientaciones se cumplen.

La operatoria de la planeación del desarrollo territorial implica tener una línea de base o un diagnóstico que esté orientado a la factibilización de las posibles líneas de trabajo identificadas previamente y en un proceso de factibilización como *una oportunidad de negociación entre actores institucionales y comunitarios*. Por otro lado, las líneas de trabajo debieran converger en un plan de largo plazo del que es posible priorizar intervenciones o proyectos. La priorización estará relacionada con la consideración de las condiciones propias del territorio y las derivadas de *las condiciones del universo de referencia*. Una cuestión importante es el diseño de objetivos comunes, complementarios o compartidos entre

varios proyectos. Esta es una manera práctica de lograr la integralidad y de visualizar el uso alternativo de recursos.

Una consideración especial es necesaria para el monitoreo de los cambios deseados. Este debe diseñarse como un sistema paralelo que evalúe los efectos e impactos, además de los de obtención de resultados, que son más fáciles de medir. El logro de un sistema de monitoreo implica la cohesión del equipo técnico y de las comunidades en torno a ciertas ideas compartidas. Igualmente eso puede ser de suma importancia para las agencias financiadoras. La explicitación de supuestos de no cambio y de factores externos es relevante para conocer las oportunidades y amenazas que estén presentes desde el universo de referencia.

Ningún cambio será permanente si no se logra la gestión local de los cambios. Un modelo de gestión territorial debe considerar que la organización tiene una dimensión principal en el territorio y luego puede tener otras como grupos de riesgo o de interés. El asumir el territorio como dimensión principal de la organización implica que el equipo técnico debe cautelar que la comunicación interna y externa dé espacio a la diferencia, es decir a las distintas expresiones que el grupo tiene.

Los desafíos presentes para un equipo técnico en este esquema son variados, pero fundamentalmente estarán marcados por la necesidad de inter y transdisciplina entre los involucrados, gran capacidad de autoconducción y coordinación. La visión de conjunto deberá estar presente en todos los miembros, pero cada uno de ellos decidirá el momento en que requiera del apoyo de los demás.

BIBLIOGRAFÍA

- AMTMANN, C. 1885. El paradigma de la difusión en el estudio de la sociedad rural chilena. r. Estudios Sociales. Corporación de Promoción Universitaria, Santiago de Chile. 43:56-67
- AROCENA, J. 1989. Descentralización e Iniciativa, una discusión necesaria. r. Cuadernos del Claeh, Revista Uruguaya de Ciencias Sociales. Claeh 14 (3): 48-55
- BASSOLI, S. 1992. El Programa Interinstitucional Maquehue. Seminario Desarrollo Rural en la Araucanía. Universidad de la Frontera. Temuco. 147p.
- BATESON, G. 1991. Pasos hacia una ecología de la mente. ed. Planeta - Carlos Lohé. Buenos Aires. 549 p.
- BERMAN, M. 1990. El Reencantamiento del Mundo. ed. Cuatro Vientos. Santiago de Chile. 343 p.
- BOISIER, S. 1989. La Construcción (Democrática) de las Regiones en Chile: una Tarea Colectiva. r. Estudios Sociales. Santiago de Chile. 60: 89-99
- BONFIL B., G. 1989. La teoría del control cultural en el estudio de los procesos étnicos. r. Arinsana. Caracas, Venezuela. 10: 133-140
- CAMPOS, A. 1990. Investigación Participativa: Reflexiones acerca de sus fundamentos Metodológicos y de sus aportes al desarrollo social. Seminario internazionale sulla ricercaazione e la ricerca sociale partecipativa. Ricerca e Cooperazione, Roma. 265 p.
- CARRARA, B. TORRES, M.C. 1991. Propuesta para un Desarrollo Local Autosustentable. Primer Encuentro sobre Gestión de Sistemas Locales de Salud. Programa Interinstitucional Maquehue. Temuco. 38 p.
- GALILEA, F. 1988. Gobierno Local, Desarrollo Rural y Participación. r. Cuadernos del Claeh, Revista Uruguaya de Ciencias Sociales. Montevideo. 13 (2): 48-53
- GEZAN, L. 1990. Los Algueros de Tubul. Uno para todos, todos para cada uno. r. El Canelo. 6: 16-19.
- HAQUE, W., NIRANJAM M., ANISUR R. Y PONNA W. 1977. Towards a Theory of Rural Development Micro-Level Development: Design and Evaluation of Rural Development Proyects. r. Devepolment Dialogue. Upssala. 1977(2): 110-130 .
- MAX NEEF, M. 1986. Desarrollo a escala humana (una opción para el futuro), CEPUR. Santiago de Chile. 98 p.
- PROGRAMA INTERINSTITUCIONAL MAQUEHUE. 1994. Áreas de Desarrollo Indígena: Aportes sobre criterios de selección, gestión y funcionamiento. Seminario CONADI-SERPLAC. Temuco. Impreso. 45 p.
- RICHARDS, H. 1988. Las ciencias sociales al servicio de la esperanza. El enfoque iluminativo. CIDE. Santiago de Chile. pág 104.
- TOLEDO, V. 1994. Planificación participativa del desarrollo local. SERPLAC, Región de la Araucanía. Temuco. impreso. 19 p.
- TORRES, M.C., CHIODI, F. 1993. Aciertos y desaciertos del Desarrollo Local Autosustentable en Maquehue. r. Higia. 1. (2) :6-15.