



LA APLICACIÓN
de la
METODOLOGÍA ART
EN AMÉRICA LATINA

LA APLICACIÓN
de la
METODOLOGÍA ART
EN AMÉRICA LATINA

La presente publicación se ha elaborado a partir de las presentaciones y discusiones del Seminario Internacional La Aplicación de la Metodología ART en América Latina, celebrado en Quito los días 28 y 29 de abril de 2010. Este seminario estuvo organizado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) Ecuador, en coordinación con el Buró de Políticas de Desarrollo (BDP), la Iniciativa ART (Articulación de Redes Territoriales) del PNUD y el Centro Regional de Servicios del PNUD para América Latina y el Caribe (en Panamá), y con el apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

© Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) Ecuador, 2012

ISBN: 978-9942-9887-5-1

FREDDY JUSTINIANO Director a.i. PNUD Centro Regional para América Latina y el Caribe

GIOVANNI CAMILLERI Coordinador de la Iniciativa ART del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Ginebra

GERARDO BERTHIN Asesor de Políticas de Gobernabilidad y Descentralización, PNUD Centro Regional para América Latina y el Caribe

Equipo encargado de la publicación

JULIO A. PORTIELES FLEITES Coordinador del Programa Marco ART/PNUD Ecuador

ERIKA C. PAREDES SÁNCHEZ Consultora a cargo de la sistematización

Recopilación y organización de la documentación del seminario

MARÍA ELENA ENRÍQUEZ Consultora nacional del Programa Marco ART/PNUD Ecuador

VANESSA CACHAFEIRO Cooperante vasca del Programa Marco ART/PNUD Ecuador

FANNY R. CARVAJAL ROCHE Edición, diseño y realización

CBGRÁFICA Diseño de portada

IMPRENTA ACTIVA Impresión

Los contenidos de esta publicación son de libre reproducción, siempre y cuando se cite la fuente. Los criterios que se expresan no representan necesariamente los puntos de vista de las Naciones Unidas o del PNUD.

Contenidos

Breves reflexiones sobre *La aplicación de la metodología ART en América Latina*. Prólogo 8

Nota introductoria 13



La Iniciativa ART 21

La Iniciativa ART del PNUD 24

Gobernabilidad multiniveles 26

Eficacia de la ayuda al desarrollo a nivel local 26

Articulación con la cooperación descentralizada 28

Desarrollo económico local 28

Introducción a la metodología ART 28

Principios metodológicos 29

Enfoques de la intervención 30

Estrategias de intervención 34

Programas Marco ART del PNUD en América Latina 40

Programa ART GOLD Bolivia 40

Programa MyDEL (Centroamérica) 42

Programa ART REDES Colombia	45
PDHL/Cuba	47
Programa Marco ART/PNUD Ecuador	49
Programa ART El Salvador	51
Programa ART GOLD República Dominicana	53
PDL ART Uruguay	55

2 El Seminario Internacional La Aplicación de la Metodología ART en América Latina 57

Metodología de trabajo del seminario 63

Logros alcanzados 66

3 Mecanismos de articulación y concertación de actores y niveles 71

Mecanismo nacional: Comité Nacional de Coordinación 74

Objetivo del Comité Nacional de Coordinación 74

Funciones del Comité Nacional de Coordinación 75

Composición del Comité Nacional de Coordinación 78

Otros elementos a considerar para el funcionamiento del Comité Nacional de Coordinación 82

Logros y limitaciones del Comité Nacional de Coordinación 85

Mecanismo territorial: Grupos de Trabajo Territoriales 86

Objetivo de los Grupos de Trabajo Territoriales 88

Funciones de los Grupos de Trabajo Territoriales 88

Composición de los Grupos de Trabajo Territoriales	94
Algunas particularidades del funcionamiento de los Grupos de Trabajo Territoriales	97
Logros y limitaciones	102

Articulación entre el Comité Nacional de Coordinación y los Grupos de Trabajo Territoriales 104

Contribución de los mecanismos de articulación y concertación a la eficacia de la ayuda a nivel local	105
--	-----

4

El Ciclo de Programación Local: instrumento de alineación a las prioridades nacionales y territoriales 107

Objetivo del Ciclo de Programación Local en los territorios 110

Funciones del Ciclo de Programación Local en los territorios 111

Promover procesos y no proyectos	111
Fortalecer los procesos de planificación	111
Articulación de la planificación territorial	112
Complementariedad y alineación por parte de la cooperación internacional	113
Fortalecimiento y desarrollo de capacidades	113
Promoción del enfoque de equidad de género	114
Facilitar una estrategia de desarrollo humano	115

Participación de actores en el Ciclo de Programación local 115

Grupos de Trabajos Territoriales	115
Gobiernos territoriales	116
Representantes del Gobierno nacional en el territorio	116

Academia	116
Agencias de Desarrollo Económico Local	116
Espacios de diálogo y/o participación ya existentes	116
Expertos temáticos	117
Sociedad civil organizada	117
Comunidades	117
Gremios y sector empresarial local	118
Entidades de cooperación internacional presentes en el territorio	118
Algunas particularidades del funcionamiento del Ciclo de Programación Local	118
CPL con un enfoque de etnodesarrollo y paz: ART REDES Colombia	118
Resultados del Ciclo de Programación Local	119
Aplicación del «Documento de prioridades territoriales»	120
Ejemplos de aplicación del «Documento de prioridades territoriales»	121
El Ciclo de Programación Local y su contribución a la eficacia de la ayuda a nivel local	128
Logros y limitaciones del Ciclo de Programación Local	131
Logros	131
Limitaciones	132
5 Conclusiones generales	133
Documentos del CD	141

Breves reflexiones sobre *La aplicación de la metodología ART en América Latina*

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ha venido apoyando procesos de gobernabilidad local y descentralización desde hace tres décadas, y con mayor intensidad en la última década. Es por ello que el Plan Estratégico Global del PNUD (2008-2013) enfatiza prioridades en temas de gobernabilidad local y resalta la importancia de promover en el ámbito local la participación cívica para mejorar el diseño y la implementación de políticas de desarrollo humano. De igual forma, el Plan Estratégico para América Latina y el Caribe 2008-2013 prioriza dos resultados: participación inclusive de poblaciones vulnerable y transparencia y rendición de cuentas en la gestión pública. Desde la perspectiva de desarrollo humano, la promoción de la gobernabilidad local es intrínsecamente importante porque mejora las capacidades de la gente para ser partícipe de los procesos decisorios. De igual forma, el fortaleci-

miento de la gobernabilidad local es también significativamente importante para el desarrollo humano desde el punto de vista instrumental, pues puede contribuir a una mejor entrega de servicios públicos.

Es en este contexto en el cual se debe ubicar la sistematización de la metodología ART en América Latina y su potencial para contribuir al fortalecimiento de la gobernabilidad local. Es decir, no solo es importante valorar la metodología como un medio para fortalecer la gobernabilidad y el desarrollo humano local, sino también como un enfoque que permite la articulación de varios elementos multidimensionales para el fortalecimiento de la gobernabilidad y el desarrollo local. La Iniciativa ART (Articulación de Redes Territoriales) del PNUD es una oferta que hace el PNUD para responder a la creciente demanda de fortalecer la gobernabilidad local en el mundo, y en particular en nuestra región, ya que ART opera ocho Programas Marco en América Latina. La metodología ART es un mecanismo único no solo porque se enfoca en el territorio articulando elementos locales, nacionales, y globales, sino también porque busca estratégicamente el apoyo de la cooperación para el desarrollo, tanto bilateral como descentralizada.

La creencia convencional de que el trabajo en el territorio, por ser micro y localizado, es menos complejo está siendo desbaratada por la propia experiencia y demandas en el ámbito local. Precisamente, porque los gobiernos locales están mejor situados para responder a las necesidades de sus comunidades, el trabajo es más bien complejo y multidimensional. La metodología ART reconoce este desafío y trata de facilitar la complementariedad de actores y procesos territoriales, promoviendo así una articulación integral y multiniveles. Esta metodología busca mejorar la eficacia de la ayuda al desarrollo y su impacto positivo en los procesos de desarrollo humano.

Como lo demuestra este documento, producto de un diálogo regional y de experiencias y lecciones concretas, La aplicación de la metodología ART en América Latina ofrece varias lecciones importantes que alimentan los objetivos de la agenda regional del PNUD en temas de gobernabilidad local y descentralización, y provee valiosos insumos para seguir fortaleciendo estos procesos. Por ejemplo, solo para mencionar algunos:

- *el papel estratégico de los Comités Nacionales de Coordinación (CNC) y, a nivel territorial, los Grupos de Trabajo Territoriales (GTT);*
- *la implementación de ejes transversales (enfoque de derechos, desarrollo sostenible, género, interculturalidad);*
- *la contribución a la armonización, alineación y apropiación, promovidas dentro de la Declaración de París;*
- *la articulación entre actores, procesos e iniciativas, al igual que dar el protagonismo a los gobiernos/contrapartes en cada nivel;*
- *el permanente fortalecimiento institucional y de capacidades; y*
- *el potencial para la cooperación sur-sur.*

Los gobiernos locales en América Latina están emergiendo como actores importantes en la resolución de conflicto y la solución de problemas y demandas. Esto implica que se de mayor énfasis en fortalecer a los gobiernos locales para que puedan incidir de manera más significativa en las políticas y agendas nacionales y la puesta en práctica de políticas públicas locales.

La metodología ART sistematizada permite ver la oportunidad y la necesidad de una articulación mucho más estratégica entre actores locales, nacionales e internacionales, que sea más fructífera no solo para fortalecer las capacidades de los gobiernos locales sino también mejorar y acercar las políticas públicas a la ciudadanía. Sin ser una panacea, el acercamiento de las decisiones públicas a la población, acompañado de la transferencia de más competencias y recursos a instancias local y de un fortalecimiento institucional, pueden crear las condiciones necesarias para un desarrollo humano más equitativo y sostenible en nuestra región.

GERARDO BERTHIN

Asesor de Políticas de Gobernabilidad y Descentralización

Centro Regional para América Latina y el Caribe del PNUD

Ciudad del Saber, Panamá



Nota introductoria



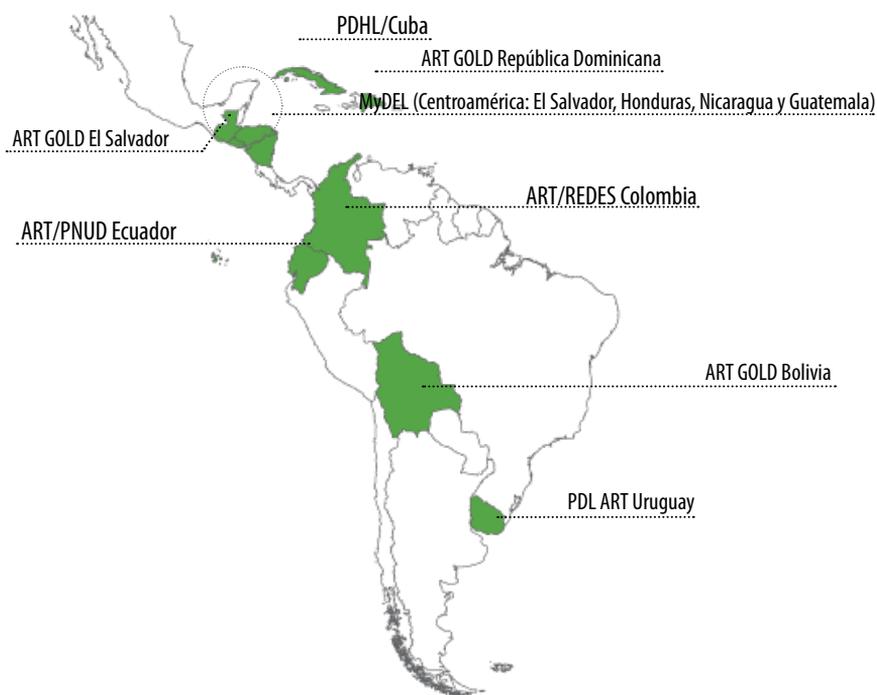


El Seminario Internacional La Aplicación de la Metodología ART en América Latina tuvo lugar los días 27 y 28 de abril de 2010, en la ciudad de Quito, Ecuador. Este fue un espacio donde se promovió el intercambio de experiencias de ocho Programas Marco ART (Articulación de Redes Territoriales) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) de Bolivia, Centroamérica (MyDEL), Colombia, Cuba, Ecuador, El Salvador, República Dominicana y Uruguay.

Estos Programas Marco son procesos vivos que se hallan en diferentes fases de implementación, por ello contribuyen a la permanente construcción de la metodología ART. Sus elementos y principios generales no son la síntesis de una elaboración teórico-académica, sino el resultado de su práctica y experiencia en el terreno. Desde esta perspectiva, el seminario promovió un diálogo fluido en torno a las experiencias metodológicas de los Programa participantes, tomando como principio guía la flexibilidad y adaptabilidad de la metodología ART a los variados contextos.

Uno de los objetivos principales del encuentro fue generar un espacio de debate y reflexión sobre la apli-

Figura 1. Programas Marco ART del PNUD en América Latina



cación de la metodología ART en América Latina, mediante el intercambio de experiencias que permitiera enriquecer la propuesta metodológica de los Programas Marco ART del PNUD. También buscaba aportar al análisis sobre la contribución de estos Programas a la eficacia de la ayuda al desarrollo a nivel local, básicamente con el cumplimiento de los principios de la Declaración de París y de la Agenda de Acción de Accra.¹

¹ Para ampliar información sobre la Declaración de París y la Agenda de Acción de Accra, puede consultar <http://www.oecd.org/dataoecd/53/56/34580968.pdf>.

Provenientes de distintas realidades —geográfica e institucional—, entre los asistentes se contó con actores de gobiernos locales y nacionales de América Latina, de los Programas Marco ART del PNUD, de agencias del Sistema de las Naciones Unidas, de la cooperación internacional y de universidades.

Por su parte, la publicación *El Programa Marco ART/PNUD Ecuador. Reflexiones metodológicas y avances 2008-2009*² —primer esfuerzo de sistematización de la metodología ART en la región latinoamericana— representó un insumo esencial para la discusión de las diversas temáticas que en este seminario trabajaron cuatro grupos o comisiones, según la metodología prevista por los organizadores de la cita.

Los primeros dos grupos discutieron sobre los mecanismos de articulación y complementariedad de actores y niveles, y los instrumentos de alineación con las prioridades nacionales y territoriales. Los grupos 3 y 4 profundizaron en el fortalecimiento y desarrollo de capacidades, y en la articulación y complementariedad de actores en el terreno.

Fueron temas generales en todos estos espacios los relacionados con la eficacia de la ayuda al desarrollo a nivel local, la incorporación del enfoque de género en la aplicación de la metodología ART y la gestión del conocimiento orientada a la cooperación sur-sur.

La sistematización del Seminario Internacional se ha estructurado a partir de los temas abordados por los dos primeros grupos, debido a su carácter estratégico den-

² PNUD Ecuador: *El Programa Marco ART/PNUD Ecuador. Reflexiones metodológicas y avances 2008-2009*, Imprenta Mariscal, Quito, 2010. Disponible en <http://www.undp.org/ec/art/frontEnd/main.php?idSeccion=80>, y también en el CD que se adjunta a esta publicación.

tro de la metodología ART; y se complementan y fortalecen con los resultados de las discusiones de los otros dos grupos de trabajo.

El objetivo que se persigue es analizar las experiencias metodológicas en América Latina, tomando como punto de partida la diversidad y riqueza particular que cada Programa Marco ha desplegado para hacer frente a los retos del desarrollo. No se pretende una transcripción textual de lo dicho por cada participante; más bien analizar de un modo crítico el intercambio y discusión suscitado entre los asistentes. De ahí que la metodología utilizada para esta sistematización relacionara y comparara las discusiones y experiencias presentadas por cada Programa Marco.

En la mayoría de los casos, la información obtenida de este proceso se ordenó y clasificó en dos categorías. Una: los elementos y criterios comunes que estos Programas comparten y; dos: particularidades y otros elementos que han desarrollado en sus contextos de implementación.

Las reflexiones presentadas en este documento contribuyen a la construcción de la metodología de los Programas Marco ART del PNUD en América Latina; mas no es este un producto que aborde todos los aspectos metodológicos que comparten o presentan los Programas de la región, puesto que existen elementos que no fueron abordados durante el seminario o que, en ciertos casos, no se profundizaron en las discusiones de los participantes.

En el primer capítulo se esboza la Iniciativa ART y aquellas características principales de los Programas Marco ART del PNUD en América Latina, seguido de una breve introducción a los principios metodológicos y enfoques fundamentales de intervención de los Programas Marco.

El segundo capítulo está dedicado al seminario propiamente: su estructuración, objetivos, organización, metodología de trabajo, participantes y logros alcanzados. En el tercer capítulo se muestra cómo aplican los Programas Marco ART del PNUD los mecanismos de articulación de actores y niveles: el Comité Nacional de

Coordinación (CNC) y los Grupos de Trabajo Territoriales (GTT),³ y se detallan sus objetivos, funciones, integrantes, procesos de constitución; siempre destacando los elementos comunes que se manifiestan en las experiencias compartidas durante el seminario, así como algunas especificidades y particularidades. De igual manera, se aborda la articulación entre estos dos mecanismos y su contribución a los principios de eficacia de la ayuda al desarrollo a nivel local, y cómo se vinculan con la gestión del conocimiento en el ámbito de —y dirigido hacia— la cooperación sur-sur. Cierra el capítulo con la exposición de los logros y limitaciones encontrados en su implementación. En el cuarto (y último) capítulo se examina cómo el Ciclo de Programación Local (CPL) es un instrumento eficaz de los Programas Marco ART del PNUD para la alineación de la cooperación internacional a las prioridades nacionales y territoriales. Se precisan su objetivo y funciones, miembros y resultados obtenidos. El tema se complementa con el análisis sobre cómo el CPL promueve una articulación multiniveles y cómo contribuye a la eficacia de la ayuda en el ámbito territorial (y sus principios de **alineación**, **armonización** y **apropiación**). Al finalizar, al igual que en el capítulo 3, se puntualizan los resultados positivos y dificultades encontradas en su funcionamiento.

A modo de complementar la información, el libro cuenta con un cuerpo de anexos que se refieren en las notas a pie de página. Algunos se relacionan directamente con el seminario (como la agenda, los participantes, las presentaciones de los ponentes o las sistematizaciones de los grupos o comisiones de trabajo); y otros son más específicos elaborados por algunos Programas Marco ART en América Latina. Todos ellos

³ Para efectos metodológicos de esta sistematización, y en aras de simplificar la comprensión del texto, se ha tomado como criterio —salvo que se indique lo contrario— unificar y emplear una sola denominación para ciertos conceptos o términos al referirse a ellos, aunque tengan denominaciones diversas en otros países o realidades donde opera la Iniciativa ART. Tal es el caso de *Grupos de Trabajo Territoriales* o *Documento de prioridades territoriales*, por ejemplo.

sirvieron de soporte y punto de partida para la sistematización. Por su extensión, estos materiales se han colocado en el CD que se adjunta y que forma parte del libro.

El fortalecimiento de la experiencia de los Programas Marco ART en América Latina, y la consolidación de la propuesta metodológica ART como herramienta del PNUD, constituyeron el punto de partida del Seminario Internacional y también de este ejercicio sistematizador.

Contribuir a una efectiva divulgación, comprensión y apropiación de sus principios, enfoques, mecanismos e instrumentos de implementación de la metodología ART es el resultado esperado, el cual se pone a la disposición y consideración crítica de actores locales, nacionales e internacionales interesados en procesos de articulación y gestión local para el desarrollo humano.



I

La Iniciativa ART





La cooperación internacional se ha caracterizado en los últimos quince años por la aparición de un amplio y variado número de actores, como los gobiernos regionales y locales, el sector privado, las universidades, las organizaciones no gubernamentales y la sociedad civil.

Estos actores de la cooperación generalmente operan en los países —a nivel local— con objetivos comunes, pero con diferentes modalidades, cronogramas, mecanismos administrativos y enfoques técnicos y de evaluación.

Con el propósito de lograr una mayor eficacia de la cooperación, se busca propiciar que estos actores brinden un apoyo armónico y alineado a los procesos locales y a las estrategias nacionales de desarrollo. La Iniciativa ART (Articulación de Redes Territoriales) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) nace con este objetivo y busca contribuir a tales propósitos.

Cooperación descentralizada

Alrededor de 600 actores de la cooperación descentralizada trabajan actualmente en el marco de los diferentes Programas ART e implican a gobiernos locales y regionales, fondos, agencias de cooperación y redes locales, nacionales e internacionales de gobiernos subnacionales de países como Bélgica, Brasil, Canadá, España, Francia, Italia y Mónaco. Participan igualmente organizaciones de la sociedad civil, centros nacionales e internacionales de estudios y universidades de estos países.

Cooperación bilateral

ART es un instrumento que el PNUD pone también a disposición de la cooperación bilateral interesada en fortalecer la complementariedad de los diversos actores nacionales e internacionales que operan en el espacio local, con el fin de fortalecer los procesos de desarrollo territoriales y su alineación con las estrategias nacionales de descentralización, además de fortalecer las capacidades de gestión de las administraciones locales y las regiones. ART ofrece a países diferentes por su historia, cultura y contexto socioeconómico un instrumento de diálogo y de trabajo que les permite enfrentar de manera conjunta el desafío que representa la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Actualmente apoyan y participan en la Iniciativa ART la cooperación bilateral de Bélgica, Canadá, España, Italia, Mónaco, Suiza, Suecia y la Unión Europea.

Cooperación multilateral: Agencias del SNU

Diferentes agencias del Sistema de las Naciones Unidas utilizan los Ciclos de Programación Local promovidos por ART en los países para facilitar la dimensión operativa de la acción coordinada en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, entre ellas: la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ONU Mujeres, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), el Fondo de Población de las Naciones Unidas

La Iniciativa ART del PNUD⁴

La Iniciativa ART del PNUD promueve como estrategia la complementariedad entre los socios de la cooperación internacional interesados en apoyar, en los países que lo solicitan, los procesos nacionales de desarrollo local. ART fomenta la articulación entre los diferentes niveles de acción (local, nacional e internacional), partiendo del protagonismo y las potencialidades de los territorios como estrategia para el apoyo a políticas y procesos de descentralización, desconcentración en las varias áreas temáticas del desarrollo.

Esta Iniciativa —que tiene su coordinación en el PNUD/Ginebra— es supervisada por un comité directivo que presiden el Buró de Políticas de Desarrollo (BDP) y el Buró de Partenariados (BP) del PNUD (con sede en Nueva York) en coordinación con los Centros de Servicios del PNUD de las diferentes regiones. Los Programas Marco ART en los paí-

⁴ Tomado de Plataforma para las Alianzas Innovadoras-ART: *Informe actividades 2008*, ART/PNUD, Ginebra, 2009. Puede consultarse en el CD de esta publicación.

ses son coordinados por los gobiernos locales y nacionales con el apoyo de las Oficinas de País del PNUD (Country Office [CO]) para su gestión e implementación.

Los Programas Marco ART representan una herramienta programática, operativa y administrativa que facilita la complementariedad entre múltiples actores y su articulación con los procesos territoriales existentes. Este instrumento apunta, así, a contribuir a la eficacia de la ayuda y su impacto positivo en los procesos de desarrollo priorizados por los países y sus territorios. De igual manera, los Programas Marco son considerados como una plataforma estratégica para la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) a nivel territorial.

A inicios del 2011, la Iniciativa ART contaba con 19 Programas Marco activos en Asia, África, América Latina, los Balcanes y el Mediterráneo.⁵ En estos países, los Programas

⁵ En África: Mauritania, Mozambique, Senegal y Gabón; en América Latina: Bolivia, Centroamérica, Colombia, Cuba, Ecuador, El Salvador, República Dominicana y Uruguay; en Asia: Indonesia y Sri Lanka; en los Balcanes: Albania y Kosovo; y en el Mediterráneo: Líbano, Marruecos y Siria.

(UNFPA), la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS), la Organización Mundial de la Salud (OMS), Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU), el Fondo de Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC), entre otros. Esta colaboración ha representado una mayor sostenibilidad, integralidad y continuidad de las acciones iniciadas por el SNU en apoyo a los procesos de desarrollo territorial y los programas nacionales de desarrollo.

Organizaciones No Gubernamentales

Actualmente un número creciente de organizaciones no gubernamentales internacionales y nacionales utilizan el marco programático propuesto por la Iniciativa ART para concretizar acciones más articuladas y coordinadas, buscando mejorar el impacto de la cooperación internacional en los diferentes países. Las modalidades de articulación que propone la Iniciativa ART son: la participación de las ONG en la planificación regional y local dentro del marco de los Programas ART, la identificación e implementación de acciones y proyectos conjuntos como parte de la estrategia coordinada de desarrollo territorial, la asistencia y apoyo técnico de acuerdo a las posibilidades y habilidades de cada ONG, y la articulación con las redes de cooperación descentralizada.

Cooperación sur-sur

Una modalidad aplicada por los Programas Marco ART que ha demostrado ser efectiva para el intercambio de experiencias, buenas prácticas e innovaciones, y que implica el diálogo activo entre territorios en apoyo a la sostenibilidad de los procesos de gobernabilidad y desarrollo locales y para alcanzar metas comunes de los territorios basadas en criterios de solidaridad, equidad, eficacia, interés mutuo, sostenibilidad y corresponsabilidad. Esta modalidad de cooperación busca capitalizar y difundir las experiencias exitosas en materia de programas y políticas sociales desarrolladas en los diferentes países del sur.

fomentan la alineación a partir de las demandas estratégicas de los territorios. Para ello cuentan con el soporte de donantes bilaterales como Bélgica, Canadá, España, Italia, Suecia, Suiza, el Principado de Mónaco y la Unión Europea; además de una red que supera los seiscientos socios provenientes de la cooperación descentralizada que apoyan, entre otros, temas de gestión del conocimiento en materia de desarrollo local.

Transcurridos seis años de implementación de los Programas Marco ART del PNUD, se identifican algunas áreas donde se concentra el valor añadido que sustenta el aporte, la efectividad y el carácter innovador de la Iniciativa ART.

GOBERNABILIDAD MULTINIVELES

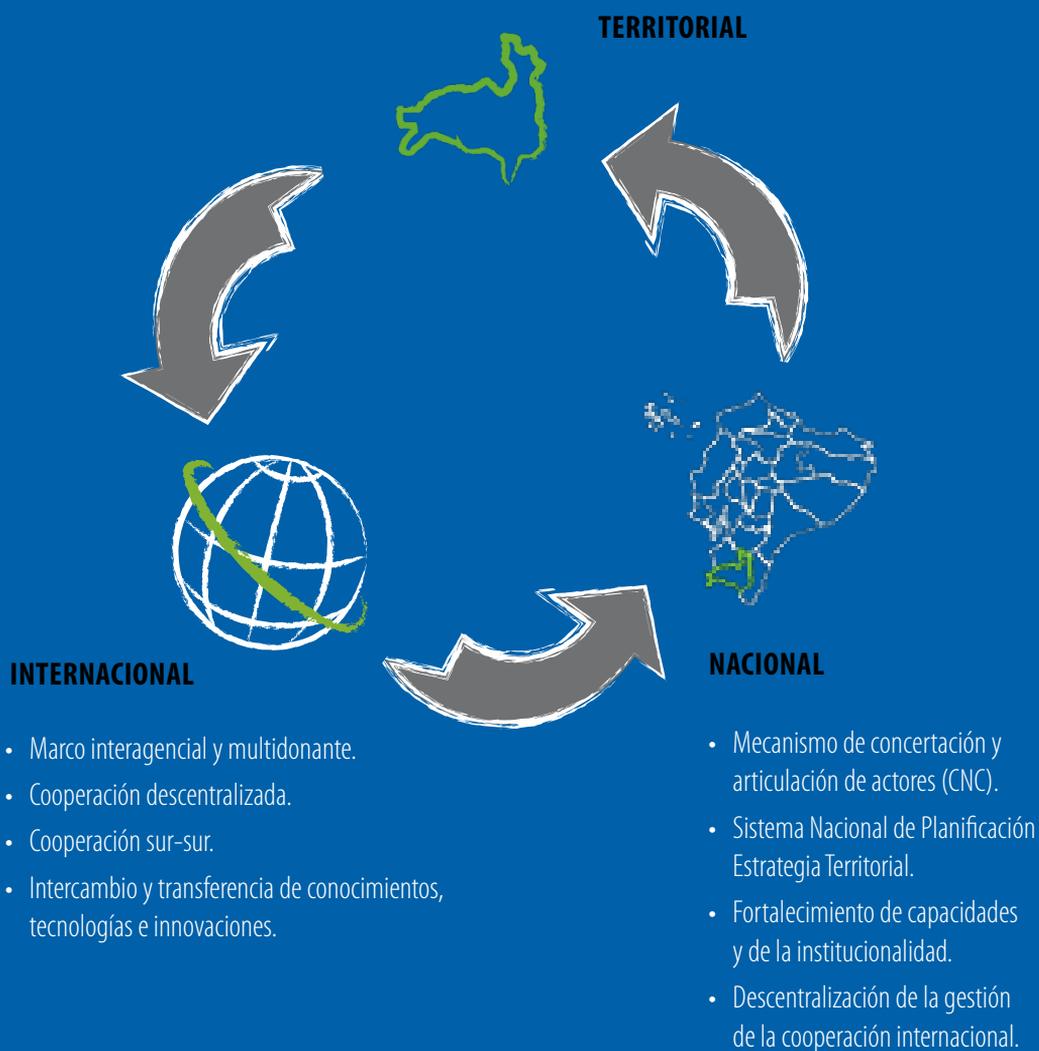
Los Programas Marco ART operan con una estructura multiniveles que busca la articulación y complementariedad de procesos de desarrollo territoriales, nacionales e internacionales, así como facilitar mecanismos para el diálogo y la concertación entre los diferentes niveles de gobierno que actúan en un territorio. Ellos contribuyen a que los diversos actores de la cooperación presentes en el territorio adecuen sus acciones a las demandas planificadas ya por los territorios, y, a la par, estos últimos las articulen con los procesos y estrategias nacionales de desarrollo, con el fin de evitar la fragmentación de las acciones.

EFICACIA DE LA AYUDA AL DESARROLLO A NIVEL LOCAL

Los mecanismos, instrumentos y procesos que facilitan y apoyan los Programas Marco ART del PNUD contribuyen a los principios de eficacia de la ayuda al desarrollo a nivel local (principalmente los de apropiación, alineación y armonización), pues reducen la fragmentación de las acciones, mejoran la armonización de actores y donantes, y reducen el costo de la ayuda; con lo que se logra un mayor impacto de la cooperación.

ARTICULACIÓN MULTINIVELES PROGRAMA MARCO ART/PNUD ECUADOR

- Mecanismo de concertación y articulación de actores (Grupo de Trabajo Territorial).
- Fortalecimiento de los procesos de descentralización acorde con las políticas nacionales.
- Articulación de planes de desarrollo con el Plan Nacional de Desarrollo.
- Marco de prioridades para la cooperación.
- Fortalecimiento de capacidades y de la institucionalidad.



ARTICULACIÓN CON LA COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA

La cooperación descentralizada constituye un instrumento de diálogo y de acción conjunta entre comunidades norte-sur y sur-sur sobre temáticas de interés común. La labor de la Iniciativa ART del PNUD en este tipo de cooperación apunta a conjugar los procesos de desarrollo local y de gobernabilidad de los países, con la ejecución y apoyo a procesos específicos por parte de la cooperación descentralizada, valorizando el potencial de esta modalidad de cooperación en términos de transferencia e intercambio de conocimientos.

DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

La Iniciativa ART del PNUD promueve el desarrollo económico territorial a través de un enfoque de desarrollo humano, definido como un desarrollo que combina eficazmente el posicionamiento del potencial endógeno de los territorios con la reducción de la pobreza, la equidad social y de género, la creación de empleo digno y la salvaguarda del medioambiente.

Introducción a la metodología ART

Como resultado de la aplicación de la metodología ART por parte de sus Programas Marco en los países, emergen una serie de enfoques y principios metodológicos, estrategias de intervención que al reunirlos y aplicarlos de manera coherente, flexible y creativa son los que logran el marco programático y de gestión capaz de fortalecer la articulación entre las dimensiones territorial, nacional e internacional de los procesos de desarrollo, y la acción complementaria de la cooperación internacio-

nal. Estos elementos y principios generales de la metodología ART no son solo el resultado de una teorización, sino más bien de la práctica en el terreno durante más de quince años en más de veinte países, y responden a algunos de los compromisos y procesos internacionales más importantes a nivel mundial: el logro de los ODM, contribuir a la Reforma de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y a un nuevo multilateralismo, además de apoyar la implementación de la Declaración de París a nivel local.

Al ser una metodología que proviene de la sistematización y conjunción de diferentes experiencias en variados contextos, y que se aplica actualmente en países y territorios muy diversos, es probable encontrar diferencias en su ejecución. Sin embargo, es precisamente la flexibilidad y creatividad en la implementación de esta metodología uno de sus principales factores de éxito.

Como el propósito de esta sistematización es el análisis de los diferentes mecanismos y experiencias de aplicación de la metodología ART por los diferentes Programas Marco en América Latina, a continuación se presenta una síntesis de los principios metodológicos, enfoques y estrategias de intervención de ART. Esta información tiene como objetivo introducir al lector en la metodología ART y facilitarle su comprensión, mas no intenta ser una receta válida para la implementación de todos los Programas Marco en los países ni una guía operativa que se deba seguir de manera rígida.

PRINCIPIOS METODOLÓGICOS

- El compromiso internacional compartido de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, ya que cada uno de los ocho objetivos está estrechamente vinculado con los otros, y solo puede ser alcanzado trabajando de una manera integral.
- Que para superar los obstáculos estructurales del desarrollo es necesario un esfuerzo conjunto de todos los actores —locales, nacionales e internacionales—;

por lo que es necesario trabajar de manera articulada y coherente en estos tres niveles del desarrollo.

- La aplicación en el terreno de los principios de la Declaración de París: armonización, alineación, apropiación, mutua responsabilidad y gestión orientada a resultados.
- El paradigma de desarrollo humano, que asigna a las personas el lugar central en los procesos de desarrollo.

ENFOQUES DE LA INTERVENCIÓN

A partir de los principios anteriores se llega a los enfoques de intervención que expresan los elementos claves que garantizan una adecuada implementación de la metodología ART.

Enfoque de proceso

Cada Programa concibe su intervención como un proceso; planifica su intervención de forma amplia, con permanente retroalimentaciones, adaptando la ejecución a las dificultades y desafíos, así como a las fortalezas y oportunidades encontradas. El conocimiento y aprendizaje permanentes son fundamentales para llevar una intervención acorde a las iniciativas en marcha y condiciones territoriales y nacionales.

Enfoque territorial

Las iniciativas se articulan en torno a un territorio definido considerando su complejidad política, social, cultural, económica, histórica y ambiental. Este enfoque da centralidad al territorio, y considera todos sus desafíos y potencialidades como

una estrategia más amplia de desarrollo local articulado con las políticas y estrategias nacionales.

Enfoque de programa

Los Programas Marco ART del PNUD ofrecen un enfoque de programa y no de proyecto. Consiguientemente, apuntan a la articulación de las diferentes iniciativas en un mismo territorio y a nivel nacional, evitando el riesgo de dispersión o duplicación de actividades y contribuyendo a aumentar el impacto de las iniciativas de la cooperación.

Partir de las capacidades y potencialidades existentes

Se parte de reconocer y reforzar los procesos territoriales ya en marcha que apuntan a los mismos objetivos de la intervención, se cultivan y fortalecen las potencialidades del territorio y las capacidades de sus actores. Se sigue la lógica de «no partir de cero».

Enfoque integral

La intervención deberá ser integral, partiendo del análisis del territorio, de sus fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades. Esta comprensión y análisis iniciales previenen las intervenciones y soluciones meramente sectoriales y especializadas, las cuales han caracterizado durante algunos años la práctica del desarrollo y de la cooperación internacional. En la metodología ART se considera que, para alcanzar los objetivos de desarrollo humano, se debe llevar adelante una intervención compleja que no puede segmentarse de forma rígida siguiendo las competencias institucionales-sectoriales atribuidas normalmente. Se debe realizar una estrategia de desarrollo local que valore todos los recursos de un territorio (humanos, institucionales, económicos, culturales, ambientales y sociales).

Enfoque flexible

La metodología y su aplicación se caracterizan por la flexibilidad y adaptabilidad:

- **En su implementación.**

Durante la cual, si bien se deben tomar en cuenta los principios y enfoques básicos que garantizan la coherencia y el valor añadido de la metodología, así como considerar pasos y estrategias de intervención comunes, es en los territorios y países donde se adaptan estos enfoques, mecanismos y herramientas de acuerdo a la realidad y prioridades nacionales y territoriales.⁶

- **En su planificación.**

Pues permite la incorporación de oportunidades que surgen, enmarcadas dentro de los objetivos definidos y los recursos disponibles en los planes de acción territoriales, nacional e internacional.

Enfoque participativo

Al considerar a las comunidades locales como un sujeto político fundamental del desarrollo, se promueve su papel activo en los procesos de desarrollo territorial. Así, se intenta superar la concepción de beneficiarios incorporando a los participantes (actores) de los programas como socios y socias/ dueños y dueñas de los procesos de

⁶ Esta adaptación al contexto de cada país es un elemento esencial de la fase de formulación de un Programa Marco, así como de la fase de arranque en el nivel territorial y el nacional.

desarrollo humano, con compromisos y responsabilidades, y en diálogo activo con las estructuras centrales y locales del Estado y las organizaciones internacionales.

En este enfoque es relevante que se promueva y facilite la articulación y concertación público-privada sobre las estrategias y acciones para el desarrollo territorial, así como la participación en los espacios y mecanismos de articulación, concertación y toma de decisiones de los actores públicos de los diferentes niveles político-administrativos, del sector privado, de la sociedad civil y de las universidades.

Enfoque interagencial

Los Programas Marco ART son un instrumento del PNUD que posibilitan la coordinación complementaria en el terreno y que pueden apoyar a las agencias del Sistema de las Naciones Unidas (SNU) en los países en la articulación multiniveles, en la territorialización de estrategias y políticas nacionales y en la movilización de nuevos actores y alianzas para el cumplimiento de los ODM.

Enfoque de derechos humanos

Como enfoque de las Naciones Unidas, consiste en que la intervención promueva la realización de los derechos humanos de la forma establecida por la Declaración Universal de Derechos Humanos y de otros instrumentos internacionales, y también al desarrollo de las capacidades de los titulares de deberes para cumplir con sus obligaciones y/o para que los titulares de derechos reclamen sus derechos.

Enfoque de equidad de género

El enfoque de ART sobre equidad de género favorece el desarrollo pleno de mujeres y hombres, propone la transversalización de género como una estrategia para

combatir formas específicas de desigualdad social; implica un análisis más completo e integral de las relaciones sociales, ofrece elementos teóricos y metodológicos para analizar las diferencias y características de personas y grupos sociales, y formula propuestas que tienden a aminorar y erradicar tales desigualdades y no a incrementar la brecha de desigualdad existente entre mujeres y hombres.

Su transversalización trata de aplicar este enfoque desde la formulación y ejecución de los proyectos (como en todo proceso de gestión): desde el Ciclo de Programación Local (CPL) —donde se planteará la preparación de los diagnósticos y las acciones con enfoque de género— hasta la evaluación.

Promoción del desarrollo sostenible

ART promueve un enfoque de desarrollo sostenible como un eje esencial para garantizar la utilización sostenible y racional de los recursos naturales y lograr reducir la vulnerabilidad frente a los desastres naturales.

ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN

Tomando en cuenta los principios y los enfoques metodológicos anteriores, se establecen estrategias de intervención que aportan los elementos prácticos a tomar en cuenta en la implementación de la metodología de un Programa Marco ART.

Creación de estructuras operativas pluriactorales y multiniveles

- **A nivel territorial.**

ART promueve la creación de espacios pluriactorales como estructuras operativas en los niveles subnacionales y locales —Grupos de Trabajo Territoriales

(GTT)—,⁷ que toman decisiones sobre la intervención local, priorizan y se constituyen en espacios de concertación y articulación.

■ A nivel nacional.

Se establece un Comité Nacional de Coordinación (CNC) que decide la orientación del Programa Marco y garantiza la articulación y coherencia de la acción territorial con las políticas y estrategias nacionales.

Además, estas estructuras operativas facilitan la apropiación local y nacional de la acción del Programa Marco.

Articulación permanente entre los tres niveles

En cada una de sus intervenciones, ART promueve y facilita la articulación entre los tres niveles: territorial, nacional e internacional. La articulación entre el desarrollo local y la política de desarrollo nacional permite el fortalecimiento de la planificación estratégica nacional y la potenciación del desarrollo local, por enmarcarse dentro de la política nacional.

La conexión y enlace con los *partners* y redes internacionales temáticas complementan los esfuerzos nacionales y territoriales proveyendo recursos múltiples, creando capacidades, sinergias e intercambios.

⁷ Los niveles en los cuales funcionan estas estructuras operativas dependerán de la división político-administrativa de cada país: regiones, departamentos, provincias, distritos, cantones o municipios.

Continuidad entre programación e implementación

Para lograr que la intervención de los Programas Marco sea sostenible se facilitan mecanismos y estrategias que permitan alcanzar una continuidad entre las acciones y proyectos programados por los actores del desarrollo y su implementación. La meta es lograr una ejecución de lo que se programe, y evitar así ejercicios teóricos de planificación que carecen de implementación. Esta acción permite generar compromiso y credibilidad en los procesos de planificación.

Movilización de nuevos actores internacionales

Basado en una estrategia de complementariedad, tanto de actores como de procesos, los Programa Marco ART del PNUD facilitan y promueven acciones conjuntas con socios de la cooperación descentralizada. De igual manera, en el marco de la cooperación sur-sur, la metodología ART integra en su accionar el intercambio de innovaciones, buenas prácticas, lecciones aprendidas y estrategias entre los actores interesados en conocer mejor las prácticas desarrolladas por los Programas Marco.

Anclaje de la intervención en el nivel meso

Para que un proceso de desarrollo local sea sostenible debe estar enmarcado en las políticas nacionales; y para garantizarlo, la metodología ART propone basar la intervención en los niveles intermedios (meso) de la división político-administrativa. La representación del Gobierno en el nivel meso puede constituir el espacio más propicio para la articulación entre las dinámicas de desarrollo local y nacional.

Fortalecimiento de las capacidades locales

Por medio de las varias acciones del Programa Marco se busca el fortalecimiento de capacidades locales y territoriales. Esta potenciación se genera ya sea en la partici-

pación en los espacios de concertación, en el diseño e implementación de proyectos, la participación en los ciclos de programación o en las capacitaciones y cursos promovidos. Se busca fomentar las capacidades de los actores en la planificación, programación y gestión del desarrollo territorial integrado, participativo y abierto a las oportunidades internacionales.

Presencia de un equipo ART en los territorios

Este es un elemento clave para la comprensión del territorio, la operatividad de un Programa y la creación de confianza entre los actores. También ese conocimiento profundo, combinado con una visión estratégica, permite el rol de facilitador y catalizador del proceso territorial. Este equipo se halla integrado por los gobiernos territoriales, e incluso puede ser parte ellos.

ART mantiene un «bajo perfil»

Significa que en los territorios el Programa Marco ART del PNUD da el protagonismo y el liderazgo a los actores o espacios territoriales y a la institución que lo alberga (gobiernos territoriales). Para ello, en la mayor parte de los casos, el equipo está integrado por los actores locales (gobierno, sociedad civil, academia, sector económico, etc.) en el espacio asignado por el gobierno territorial; y el o la oficial de territorio deberá tener un papel de facilitador (no de coordinador) y transferir capacidades a los funcionarios y a la institución local para que pueda asumir este rol.

Estrategia de sostenibilidad

Como todo programa de desarrollo, ART tiene una duración limitada, por lo cual —desde el comienzo— establece una estrategia para la sostenibilidad del proceso.

En virtud de ello intenta establecer, desde su inicio, las condiciones para la institucionalización/apropiación de los Grupos de Trabajo Territoriales y del Ciclo de Programación Local dentro del gobierno territorial.

Para ello, crea, transfiere y fortalece capacidades y promueve el protagonismo de la institución territorial y sus actores. Además, desde las primeras actividades, el Programa ART del PNUD será solo cofinanciador de proyectos (de impacto o estratégicos), intentando progresivamente reducir su porcentaje de participación financiera y sumar más actores a la Iniciativa.

Una vez encaminado el proceso, se realiza más un acompañamiento y apoyo a nivel de redes y servicios, tanto desde el Programa País a nivel nacional como desde la Iniciativa ART a nivel global. Este apoyo se enfoca principalmente en facilitar la participación en redes internacionales, la promoción de intercambios sur-sur y el apoyo técnico en casos específicos.

Estrategia de transversalización del enfoque de género

ART promueve el diseño e implementación de estrategias de transversalización de género, con el que busca facilitar la incorporación de asociaciones de mujeres y la promoción de su activa participación en los Grupos de Trabajo Territoriales.

Se persigue, además, la creación de una herramienta específica para el seguimiento y evaluación de este tema; la inclusión del enfoque de género en el diseño del Ciclo de Programación Local; la inserción de este enfoque en los proyectos de impacto; la creación de capacidades o sensibilización sobre el tema mediante la capacitación a los actores territoriales sobre género (de manera que el diseño e implementación de los planes de acción a nivel territorial, nacional e internacional incluyan el enfoque de género); la creación de un punto focal de género para ART; y, por consiguiente, el desarrollo, sistematización y difusión de buenas prácticas de transversalización de género dentro de los Programas Marco.

Metodología ART

Principios metodológicos

- Compromiso internacional compartido de los ODM.
- Necesidad del esfuerzo conjunto de todos los actores.
- Aplicación en el terreno de los principios de la Declaración de París.
- El paradigma de desarrollo humano.

- Enfoque de proceso.
- Enfoque de territorial.
- Enfoque de programa.
- Partir de las capacidades y potencialidades existentes.

Enfoques de la intervención

- Enfoque integral.
- Enfoque flexible.
- Enfoque interagencial.
- Enfoque participativo.
- Enfoque de derechos humanos.
- Enfoque de equidad de género.
- Promoción del desarrollo sostenible.

- Creación de estructuras operativas pluriactorales y multiniveles.

- Articulación permanente entre los tres niveles.

- Continuidad entre programación e implementación.

- Movilización de nuevos actores internacionales.

- Anclaje de la intervención en el nivel meso.

- Fortalecimiento de las capacidades locales.

- Presencia de un equipo ART en los territorios.

- ART mantiene un bajo perfil.

- Estrategia de sostenibilidad.

- Estrategia de transversalización del enfoque de género.

Estrategias de intervención

Programas Marco ART del PNUD en América Latina

En América Latina, a finales del 2010, operaban ocho Programas Marco ART del PNUD en Bolivia, Centroamérica (MyDEL), Colombia, Cuba, Ecuador, El Salvador, República Dominicana y Uruguay.

PROGRAMA ART GOLD BOLIVIA

El Programa ART GOLD [Governance and Local Development] Bolivia se inicia en el 2008 de la mano del Viceministerio de Planificación y Desarrollo de ese país andino. Su labor se enmarca en las estrategias del Gobierno para la reducción de la pobreza y la realización del proceso autonómico a nivel departamental, regional y municipal, y es parte del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF).

El Programa representa un mecanismo de apoyo para la implementación de la voluntad boliviana de promover su desarrollo basado en el respeto de su diversidad



cultural y étnica, tal y como se expresa en su Plan Nacional de Desarrollo (PND): *Bolivia digna, soberana, productiva y democrática para vivir bien 2006-2010*; y apoya la implementación de los cuatro ejes estratégicos del referido Plan:

1. Erradicar la pobreza y la desigualdad.
2. Promover la democracia basada en un Estado multicultural y multiétnico.
3. Estimular la producción.
4. Promover la interacción mundial de Bolivia.

ART GOLD Bolivia está presente en los departamentos de La Paz (en la provincia amazónica de Abel Iturralde, las provincias altiplánicas de Ingavi y de Aroma, y la ciudad de El Alto) y de Oruro (en la capital departamental de Taypi y en la subregión de Soras).

Figura 2. Territorios del Programa Marco ART GOLD Bolivia



El Programa trabaja con un enfoque multidonante, multisectorial y de articulación multiniveles —municipal, regional, departamental, nacional e internacional—. Promueve, además, un desarrollo integral, en el cual se complementan y coordinan los recursos financieros y técnicos de la cooperación internacional en apoyo a las prioridades identificadas por los actores del Estado Plurinacional de Bolivia. Para ello cuenta con el apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), de la Cooperación Italiana y de varios socios de cooperación descentralizada europea.

La concertación entre el sector público y el privado, la sociedad civil y los movimientos sociales, así como la aplicación de criterios que consideran la igualdad de oportunidades para grupos sociales o étnicos desfavorecidos —mujeres, jóvenes y grupos vulnerables— son elementos estratégicos, fundamentales y prioritarios que el Programa aplica en la planificación del desarrollo y la implementación de las iniciativas.

PROGRAMA MYDEL (CENTROAMÉRICA)

El Programa MyDEL (Mujeres y Desarrollo Económico Local) opera desde el 2005 en los países centroamericanos de El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua. Está liderado a nivel nacional principalmente por los ministerios/secretarías de la Mujer de cada uno de estos países, y lo apoyan la Cooperación Italiana con la gestión de la Oficina Regional de ONU Mujeres,⁸ en colaboración con la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) y el PNUD.

⁸ ONU Mujeres es actualmente la entidad de las Naciones Unidas que trabaja en pro de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Muchas de las iniciativas aquí sistematizadas fueron promovidas, impulsadas y apoyadas por el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM), antecesor de esta organización.



El Programa parte de la constatación de que el crecimiento económico no asegura la superación de la desigualdad y la exclusión social de las mujeres en la región centroamericana; por lo que su reto es promover la implementación de estrategias e intervenciones orientadas a fomentar la participación de ellas como actoras económicas, a través de agencias de desarrollo económico local en los cuatro países.

MyDEL se propone establecer una acción de lucha contra la pobreza creando las bases para una estrategia territorial y un modelo concertado de empoderamiento económico, que incida en la gobernanza de las economías y en el desarrollo de la región centroamericana. Este modelo se centra en el reconocimiento, fomento y potenciación de la emprendeduría de las mujeres, mediante el fortalecimiento de su institucionalidad y la implementación de iniciativas innovadoras orientadas a la equidad de género.

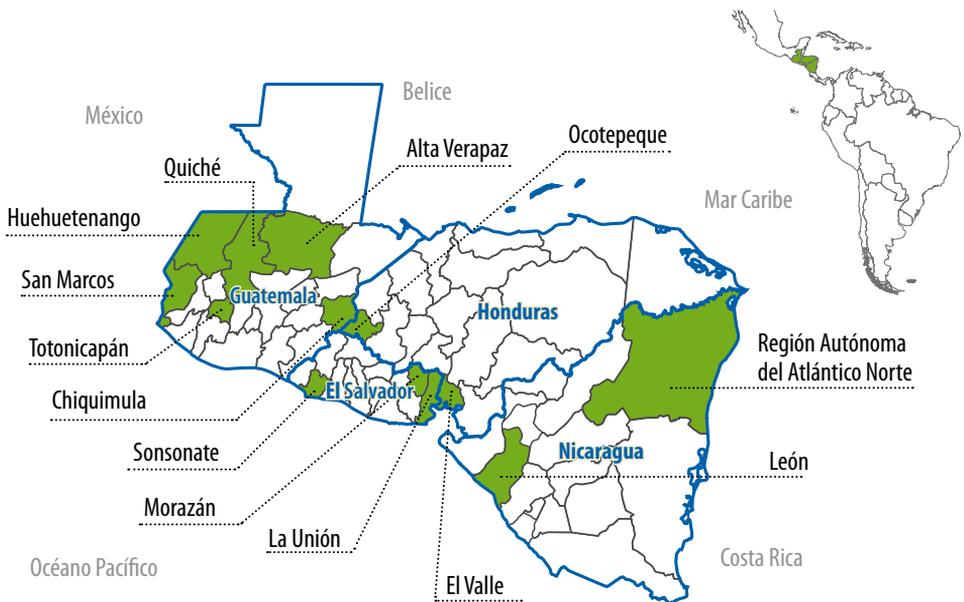
El Programa MyDEL opera también con una estrategia multiniveles: partiendo del nivel local-territorial incidir a nivel regional, nacional e internacional. Busca también asegurar la sostenibilidad de sus acciones mediante el fortalecimiento de los equipos técnicos, la promoción de la cooperación y la solidaridad, y la consolidación de alianzas estratégicas nacionales e internacionales. El MyDEL se inserta en

nuevas dinámicas territoriales, expresiones de asociatividad municipal, dinámicas de fronteras, como espacios de integración binacionales y trinacionales y corredores transfronterizos.

MyDEL, que inició sus actividades en cinco departamentos de cuatro países, ya está en 13. En Guatemala: en los departamentos de Chiquimula, Huehuetenango, Sololá, San Marcos, Totonicapán, Quiché y Alta Verapaz; en El Salvador: en Sonsonate, Morazán y La Unión; en Honduras: en El Valle y Ocotepeque; y en Nicaragua: en el departamento de León y en la Región Autónoma del Atlántico Norte.

Además, realiza intercambios temáticos con los mecanismos de mujeres de Costa Rica y Panamá, y con los Programas Marco ART de Bolivia, Colombia y Ecuador.

Figura 3. Territorios del Programa MyDEL (Centroamérica)





© Gobierno de Pasto

PROGRAMA ART REDES COLOMBIA

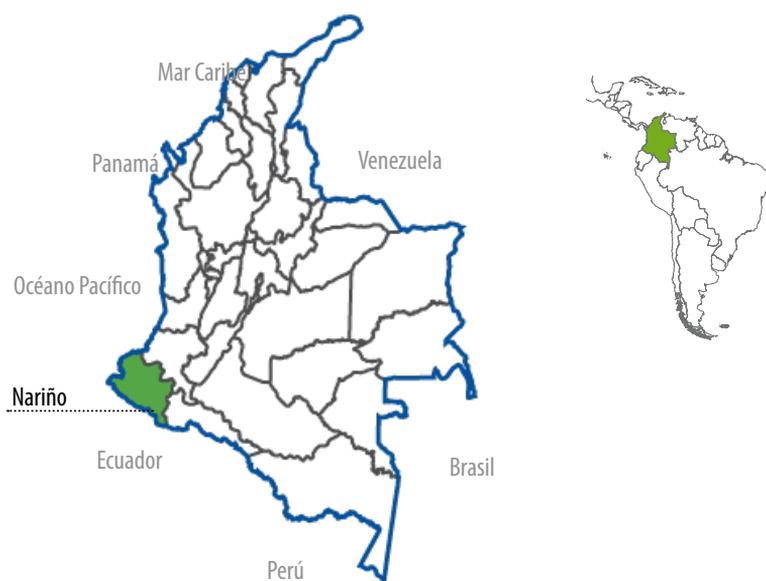
ART REDES Colombia inició su labor en el 2007 con el apoyo de su contraparte nacional, la Agencia Presidencial para la Acción Social. La metodología de planificación participativa promovida por los Programas Marco ART del PNUD se fusiona con la estrategia del Programa Reconciliación y Desarrollo (REDES), y da como resultado la estrategia territorial ART REDES, activa en el departamento fronterizo de Nariño. Esta busca contribuir a alcanzar el desarrollo, la paz y la reconciliación en el país por medio de un enfoque integral que promueve un nuevo tipo de multilateralismo, en el cual el Sistema de las Naciones Unidas fortalece las capacidades locales favoreciendo la participación activa de las comunidades y de los actores del sur y del norte.

El Programa se propone contribuir a la construcción social de la paz, el desarrollo humano sostenible, la gobernabilidad democrática, el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y la reconciliación. Lo hace por medio del respaldo y fortalecimiento de iniciativas de la sociedad civil y del Estado, en los ámbitos nacional y territorial, y promoviendo procesos incluyentes.

ART REDES Colombia concentra su estrategia en fortalecer iniciativas y procesos, mediante el diálogo institucionalizado, entre las administraciones públicas locales y los actores sociales de los territorios promoviendo estrategias y políticas públicas de desarrollo local, articulando las contribuciones y la participación de la cooperación internacional, así como los aportes de la cooperación sur-sur.

Los principales socios que apoyan el Programa son la Agencia Sueca de Desarrollo Internacional (ASDI), la AECID, la Cooperación Italiana y la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI), algunas agencias de las Naciones Unidas, actores de la cooperación descentralizada y organizaciones no gubernamentales (ONG).

Figura 4. Territorios del Programa Marco ART REDES Colombia





PDHL/CUBA

El Programa de Desarrollo Humano Local en Cuba (PDHL/Cuba) es una iniciativa conjunta entre el Gobierno y el PNUD en ese país, que se inició en 1998 con la responsabilidad y liderazgo del Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX). Nace como una estrategia de las Naciones Unidas para acompañar los esfuerzos de las autoridades nacionales, con el fin de favorecer una acción coordinada de la cooperación internacional en apoyo a los procesos de descentralización y desarrollo local priorizados por el país, así como el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

El PDHL/Cuba es un instrumento de coordinación e implementación de las prioridades de desarrollo humano local, identificadas tanto en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2008-2012, como en la Estrategia Programa País 2008-2010, del PNUD. Las prioridades temáticas del Programa, identificadas conjuntamente por el Gobierno y el PNUD, son: el fortalecimiento de las capacidades de gestión de los gobiernos y entidades locales, incluyendo la participación comunitaria; la perspectiva de género y el uso de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (NTIC); el apoyo al incremento

de la capacidad de gestión económica local; y la promoción de estrategias nacionales que contribuyan al desarrollo humano local. Sus principales líneas de trabajo son: el apoyo a los programas de seguridad alimentaria a nivel local; el desarrollo y diversificación de la economía local; la conservación del medioambiente y el uso de energías renovables; el fortalecimiento de los servicios sociales territoriales, especialmente los de salud y educación; el apoyo a la atención de grupos vulnerables; el aprovechamiento y uso racional de los recursos hídricos; y el fortalecimiento de la planificación territorial inclusiva y la participación comunitaria.

El Programa comenzó en las provincias de Granma y de Pinar del Río, y en el municipio piloto de La Habana Vieja. El Gobierno reconoció, tras una evaluación, sus resultados y la utilidad de su metodología, y promovió su ampliación hacia otras provincias más. Actualmente trabaja en ocho de las quince provincias cubanas: Pinar del Río y el municipio de La Habana Vieja, en la región occidental; Cienfuegos y Sancti Spíritus, en la región central; y Las Tunas, Holguín, Granma, Santiago y Guantánamo, en la región oriental. Y en 69 de sus 168 municipios.

Figura 5. Territorios del PDHL/Cuba



El PHDL/Cuba mantiene una estrecha relación de cooperación y complementariedad con donantes bilaterales como Italia, Canadá, Suiza, Suecia,

España, Bélgica, Inglaterra y Brasil; y con la cooperación descentralizada de estos países y de algunos otros como México, Francia y Alemania.

PROGRAMA MARCO ART/PNUD ECUADOR

El Programa Marco ART/PNUD Ecuador tiene como objetivo principal poner a disposición del país, y de los diferentes actores de la cooperación interesados, un marco programático y de gestión capaz de fortalecer la articulación y coordinación entre los diferentes niveles determinantes en los procesos de desarrollo (local, nacional e internacional).

Está liderado a nivel nacional por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), en estrecha relación con la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional (SETECI). El Programa es considerado como instrumento de trabajo del PNUD con los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), con un enfoque de desarrollo de capacidades que prioriza la creación y fortalecimiento de mecanismos de articulación territorial-nacional y de concertación entre actores en un mismo territorio, así como de herramientas comunes para la gestión eficaz y complementaria de la cooperación internacional a partir de la planificación.



ART/PNUD Ecuador enmarca su acción dentro de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (PND) y fomenta la implementación del Plan Nacional para el Buen Vivir (PNBV) 2009-2013, promoviendo así una estrategia nacional-territorial que contempla el ordenamiento territorial, la implementación de proyectos estratégicos territoriales y el fortalecimiento de la articulación entre planificación nacional y territorial, con respeto por las particularidades y heterogeneidad de cada región para la formulación de las políticas públicas. Dentro del nuevo marco legal acordado en el país, los gobiernos territoriales son responsables de la gestión de la cooperación internacional, por lo que el Programa ART/PNUD Ecuador los apoya en el cumplimiento de este nuevo mandato.

El Programa, que inició sus actividades en el 2008 en las provincias de Azuay, Bolívar, Carchi y Los Ríos, en el 2009 se extendió a las provincias de El Oro y de Loja; y en el 2010 a Esmeraldas y al cantón Playas, en la provincia del Guayas. Es apoyado por la AECID, el Fondo para la Paz y la Seguridad (GPSF) de Canadá, y por socios de la cooperación descentralizada, entre ellos: el gobierno del País Vasco, la Generalitat Valenciana y el gobierno de Islas Baleares.

Figura 6. Territorios del Programa Marco ART/PNUD Ecuador





PROGRAMA ART EL SALVADOR

El Programa ART El Salvador se inició recién en el 2010 con el apoyo de la Secretaría de Asuntos Estratégicos, y a través de la Subsecretaría de Desarrollo Territorial y Descentralización, la Secretaría Técnica de la Presidencia, el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local y el Viceministerio de Cooperación.

ART El Salvador se enmarca dentro de las estrategias de desarrollo territorial y descentralización propuestas por el Gobierno de El Salvador, las cuales consideran fundamental la generación y potenciación de condiciones en los territorios que permitan mejorar la calidad de vida de la población, modernizar y transformar el Estado, desconcentrarlo y descentralizarlo. Para ello se plantea el reordenamiento territorial, la descentralización y la desconcentración política, administrativa, fiscal y económica, y el fortalecimiento de los gobiernos locales.

Uno de los retos del Programa es el ordenamiento territorial, ya que el país enfrenta el desafío de reorganizar el territorio en función de su desarrollo, estudiando la posibilidad de construir entidades estatales intermedias entre el Gobierno nacional y los 262 gobiernos municipales, como instrumentos del proceso de descentralización.

El Programa ART El Salvador tiene entre sus objetivos: apoyar al Gobierno en la definición y consolidación de estrategias inclusivas que impulsen el desarrollo territorial y la descentralización (Estrategia Nacional para el Desarrollo Local); fortalecer las capacidades locales para la gestión del desarrollo territorial y descentralización, e impulsar procesos participativos y asociativos con enfoque de equidad de género, y que prevean la inclusión de grupos vulnerables y; articular acciones estratégicas coordinadas hacia y desde los territorios, apoyar la planificación e implementación de la estrategia nacional de desarrollo territorial (Municipios Libres de Riesgos).

El Programa Marco ART El Salvador comenzó su acción territorial en los departamentos de La Unión, Chalatenango, La Paz, San Vicente, Morazán y San Miguel; y cuenta con el apoyo de la AECID y de varios socios de la cooperación descentralizada.

Figura 7. Territorios del Programa Marco ART El Salvador





PROGRAMA ART GOLD REPÚBLICA DOMINICANA

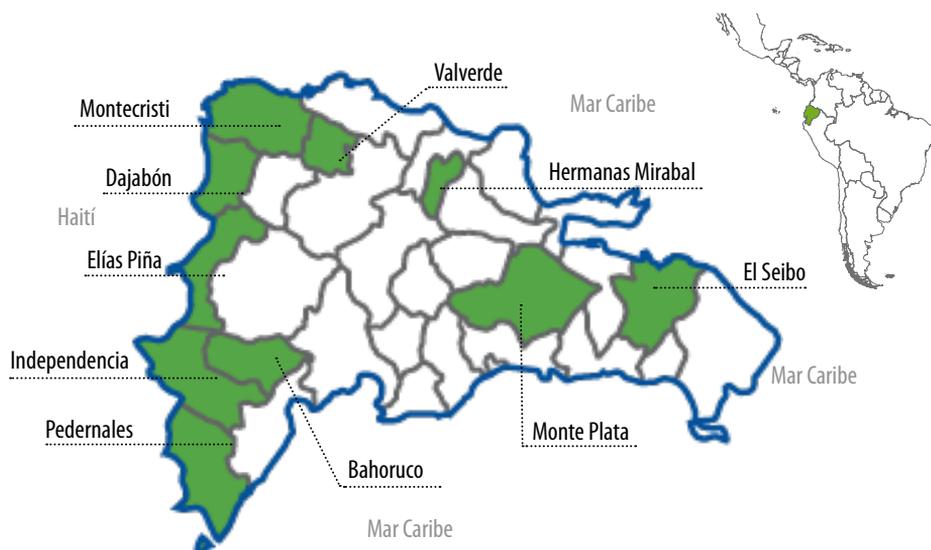
ART GOLD República Dominicana nació en diciembre de 2007, con la firma del Documento de Programa, e inició sus actividades operativas en el 2008, coordinado por la Dirección General de Cooperación Multilateral y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en ese país.

El Programa Marco está alineado con las estrategias promovidas por el Gobierno para el desarrollo local, la reducción de la pobreza y la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, así como con la aplicación de la Ley Nacional para el Ordenamiento Territorial y la Descentralización; y forma parte del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2007-2011 y del Plan de Acción del Programa País del PNUD.

ART GOLD República Dominicana representa para el Gobierno y el PNUD una herramienta para orientar, de modo articulado, las iniciativas emprendidas por la cooperación internacional hacia las estrategias de desarrollo territorial y de fortalecimiento de las comunidades locales. De igual manera, impulsa iniciativas en la frontera con la República de Haití que involucran a ambas poblaciones.

Las áreas geográficas de intervención del Programa abarcan la zona fronteriza con la República de Haití: Valverde, Montecristi, Dajabón, Elías Piña, Pedernales, Independencia y Bahoruco; las Provincias del Milenio: Monte Plata y El Seibo; y la provincia Hermanas Mirabal. Abarca un total de 40 municipios y unos setecientos setenta mil habitantes.

Figura 8. Territorios del Programa Marco ART GOLD República Dominicana



En estos territorios, el Programa acompaña los procesos de desarrollo local acordados por los Grupos de Trabajo, abiertos a la participación de diferentes donantes y actores de la cooperación descentralizada, tanto del norte como del sur. ART GOLD República Dominicana es promovido por la AECID, la Cooperación Italiana y múltiples socios de la cooperación descentralizada.



PDL ART URUGUAY

El Programa de Desarrollo Local ART Uruguay (PDL ART Uruguay) opera en ese país desde el 2006, con la dirección de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la Presidencia de la República (OPP). El Programa se implementa en un contexto caracterizado por desequilibrios, polarización y desigualdad territorial, como elementos consustanciales al desarrollo histórico de Uruguay, a lo cual se suma una fuerte tradición centralista.

Es por ello que el Programa en Uruguay se ha concebido como un marco articulador de estrategias y acciones para colaborar en la solución de problemáticas estructurales. Como todos los Programas ART del PNUD, una de sus principales líneas de trabajo es la articulación de las estrategias nacionales y territoriales en el marco del desarrollo local y la descentralización, apuntando a la territorialización de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en cada uno de los territorios.

En sus empeños por atender las disparidades territoriales internas del país, a nivel económico, social y demográfico, el PDL ART Uruguay ha coordinado con las

prioridades del Gobierno nacional la implementación de sus acciones, primero, en los departamentos piloto de Rivera y de Artigas, y, posteriormente, a solicitud de los gobiernos departamentales, ha ampliado su cobertura territorial a 16 de los 19 departamentos del país.

Actualmente, el Programa en Uruguay cuenta con el apoyo de la AECID y de una red de socios de la cooperación descentralizada. Además, busca asociar a agencias del Sistema de las Naciones Unidas, de la cooperación internacional, autoridades nacionales, departamentales y locales, organizaciones de la sociedad civil, el sector privado y la academia, con el objetivo de promover proyectos de desarrollo territorial liderados por las propias comunidades locales.

Figura 9. Territorios del Programa de Desarrollo Local ART Uruguay





2

El Seminario Internacional La Aplicación de la Metodología ART en América Latina





El Seminario Internacional La Aplicación de la Metodología ART en América Latina, que se celebró el 28 y 29 de abril del 2010, en Quito,⁹ contó con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Ecuador en estrecha coordinación con la Iniciativa ART, el Centro Regional de Servicios del PNUD para América Latina y el Caribe, y el Buró de Políticas de Desarrollo (BDP); y con la colaboración de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

El encuentro tenía como propósitos:

1. Generar un espacio de análisis y reflexión sobre la aplicación de la metodología ART en América Latina, mediante el intercambio de experiencias sobre la aplicación metodológica en los países y territorios de la región.

⁹ La agenda del seminario puede encontrarla en CD.

2. Promover apoyos e intercambios sobre los logros, debilidades y lecciones aprendidas entre los diferentes países.
3. Presentar la manera en que contribuyen los Programas Marco ART del PNUD a la eficacia de la ayuda al desarrollo a nivel local, específicamente en cuanto a la consecución de los principios de la Declaración de París y al cumplimiento de la Agenda de Acción de Accra.
4. Enriquecer la propuesta metodológica de los Programas Marco ART, tanto en América Latina como a nivel global, con miras a obtener mayores insumos para el intercambio y evaluación de estos.

El seminario representó un espacio de intercambio sobre la experiencia de más de una década de trabajo de los Programas Marco ART del PNUD en América Latina, y permitió conocer —gracias a la activa participación de expertos y actores directos de ART— sobre las prácticas metodológicas que cada Programa Marco ha ido desarrollando en sus países.

La metodología de trabajo adoptada propició que los miembros de cada Programa Marco ART del PNUD presentara su experiencia relativa a la aplicación práctica de ART, partiendo de unos de sus principios metodológicos: **la flexibilidad y adaptabilidad en su implementación.**

Contó con la asistencia de más de ochenta participantes,¹⁰ en representación de gobiernos locales y nacionales de América Latina, del PNUD y de otras agencias

¹⁰ La lista de los participantes en el seminario también se ha dispuesto en el CD.

del Sistema de las Naciones Unidas, actores de la cooperación internacional y de universidades. Se lograba con ello un propósito del Comité Organizador: una representación diversa y equilibrada, tanto desde el punto de vista geográfico como institucional.

El PNUD participó con 44 delegados: 22 representantes de sus Programas Marco ART de Bolivia, Colombia, Cuba, Ecuador, República Dominicana, Uruguay, y del Programa MyDEL (Centroamérica), así como de los Programas Marco ART del Líbano y de Sri Lanka; y 22 representantes más provenientes de la Dirección del Buró de Políticas de Desarrollo, del Centro Regional de Servicios del PNUD para América Latina y el Caribe, de la Coordinación Internacional de ART y de las Oficinas País del PNUD.

Del nivel gubernamental: 17 funcionarios participaron por parte de los gobiernos territoriales de Ecuador (Carchi, Cuenca y Mira) y de Colombia (Nariño y Pasto), así como de asociaciones de gobiernos territoriales. Del ámbito nacional participaron representantes de los gobiernos de Argentina, Cuba, Ecuador y República Dominicana (12 asistentes en total).

De las agencias del Sistema de las Naciones Unidas: participó el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), la Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud (OPS/OMS), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), ONU Mujeres y el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA).

Por parte de la cooperación internacional: la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI) y la Agencia Catalana de Cooperación al Desarrollo (ACCD). Participaron también tres representantes de universidades y de la sociedad civil.

La presentación del libro *El Programa Marco ART/PNUD Ecuador. Reflexiones metodológicas y avances 2008-2009*¹¹ devino un buen pretexto para la discusión y el debate en el seminario. En esta publicación se sistematizan los dieciocho primeros meses del Programa Marco ART/PNUD Ecuador haciendo énfasis en los aspectos metodológicos y estratégicos de su acción. Se recogen reflexiones metodológicas que giran en torno a los mecanismos de complementariedad de actores y procesos en el terreno, y su articulación con estrategias y políticas nacionales e internacionales, los mecanismos para la movilización de nuevos actores y la promoción de alianzas de desarrollo.

El documento muestra la metodología adoptada por el Programa en Ecuador al poner marcha los diferentes instrumentos para la gestión y alineación de la cooperación internacional, a partir de prioridades consensuadas de forma participativa en el proceso de la planificación territorial y nacional.

Para inicios del 2010, el Programa ART/PNUD Ecuador se encontraba en permanente proceso de implementación y en fase de crecimiento de su intervención territorial. Por tanto, esta publicación debía ser considerada como un ejercicio de análisis de un proceso en marcha; pero que intentaba dejar constancia de los componentes y las características de la metodología ART, la cual es una metodología viva y práctica.

La información contenida en este documento permitía iniciar la reflexión y el aprendizaje sobre la metodología, estrategias, aportes, dificultades y buenas prácticas encontradas en la experiencia de Ecuador. La conjugación de lo anterior con la metodología de trabajo, prevista por los organizadores del seminario, fue el punto de partida para que los asistentes particularizaran en las experiencias de sus respec-

¹¹ Ed. cit. El libro puede encontrarlo en el CD (Otros documentos).

tivos países o sectores de actividad, y aportaran con ello al proceso de construcción de la metodología ART en América Latina.

Metodología de trabajo del seminario

La metodología de trabajo fue diseñada por el comité organizador,¹² cuyos esfuerzos estuvieron dirigidos a garantizar un intercambio efectivo de las experiencias de los participantes, con el fin de obtener insumos sustanciales relativos a la aplicación de la metodología ART en América Latina. Para ello se crearon cuatro grupos temáticos de trabajo basándose en criterios de diversidad geográfica e institucional.

Los cuatro grupos temáticos estuvieron integrados por representantes de gobiernos nacionales y subnacionales, de los Programas Marco ART del PNUD, de agencias de las Naciones Unidas y de actores internacionales de cooperación. La discusión estuvo orientada hacia los principales aspectos metodológicos de estos Programas Marco.

En una primera etapa las comisiones de trabajo abordaron las experiencias de estos Programas ART en las temáticas identificadas para cada una de ellas. Primeramente se presentaban los lineamientos generales de la temática de trabajo asignada a ca-

¹² Integrado por el Programa ART/PNUD Ecuador, el Buró de Políticas de Desarrollo del PNUD y la Coordinación Internacional de la Iniciativa ART. Un documento que explica más detalladamente la metodología de trabajo del seminario, puede consultarlo en el CD del libro.

da grupo, seguido de tres presentaciones sobre las experiencias de los Programas Marco en el tema en cuestión.¹³ Pero con el objetivo de facilitar la labor de los equipos, el comité organizador preparó previamente para los expositores una guía de contenidos o formato, que promovió presentaciones claras y precisas.

En una segunda etapa los grupos de trabajo dirigieron sus reflexiones hacia cómo la metodología de los Programas Marco ART contribuye a la eficacia de la ayuda al desarrollo a nivel local, a los intercambios sur-sur, a la promoción de la igualdad de género y al fortalecimiento y desarrollo de capacidades. Para ello, el espacio de diálogo se centró en la contribución, aportes, limitaciones y estrategias metodológicas que posibilitan la alineación, armonización y apropiación de los actores y los procesos de desarrollo. Además, se discutió sobre la incorporación del enfoque de género en la metodología ART, y cómo este fomenta el desarrollo de capacidades. Por último, se abordaron las herramientas y temáticas que permiten una efectiva gestión del conocimiento orientado al logro eficaz de los mecanismos de cooperación sur-sur.

Cada grupo temático presentó sus conclusiones durante la plenaria general del seminario. En este espacio se compartieron y discutieron los resultados alcanzados por cada comisión. De esta manera se socializaba y validaba la labor de cada grupo con el resto de los participantes, y se garantizaba que todas las experiencias discutidas y conocimientos generados fueran accesibles a todos y cada uno de los asistentes.

¹³ Las presentaciones de los participantes y las memorias de cada grupo de trabajo pueden consultarse en el CD.

SEMINARIO INTERNACIONAL PRESENTACIONES DE LOS GRUPOS TEMÁTICOS DE TRABAJO

GRUPO 1

Mecanismos de articulación y concertación local-nacional-internacional; en particular los Grupos de Trabajo Territoriales y el Comité Nacional de Coordinación

Lineamientos generales. A cargo de la Coordinación Internacional de ART.

Programa de Desarrollo Humano Local en Cuba (PDHL/Cuba). A cargo de la Oficina Nacional de Coordinación de Desarrollo Local, del Gobierno cubano.

Programa ART GOLD Bolivia. A cargo del PNUD Bolivia.

Programa ART/PNUD Ecuador. A cargo del equipo ART/PNUD Ecuador.

GRUPO 2

Los instrumentos de alineación a las prioridades nacionales y territoriales; en particular el Ciclo de Programación Local

Lineamientos generales. A cargo del Programa ART/PNUD Ecuador.

Departamento de Nariño. A cargo del Gobierno de Nariño y el Programa ART REDES Colombia.

Provincia de Dajabón. A cargo del Programa ART GOLD República Dominicana.

Provincia del Carchi. A cargo del Gobierno Provincial del Carchi, Ecuador.

GRUPO 3

Fortalecimiento y desarrollo de capacidades

Lineamientos generales. A cargo del Buró de Políticas de Desarrollo, del Centro Regional de Servicios del PNUD para América Latina y el Caribe.

Programa de Desarrollo Humano Local en Cuba (PDHL/Cuba). A cargo del equipo técnico del Programa.

Programa ART GOLD República Dominicana. A cargo del equipo técnico del Programa.

Programa Mujer y Desarrollo Económico Local (MyDEL). A cargo del equipo técnico del Programa.

GRUPO 4

Articulación y complementariedad de actores en el terreno; en particular la cooperación descentralizada en el marco multilateral y el trabajo interagencial

Lineamientos generales. A cargo de la Coordinación Internacional de ART.

Programa ART/REDES Colombia. A cargo del equipo técnico del Programa.

PDL ART Uruguay. A cargo del equipo técnico del Programa.

Programa de Desarrollo Humano Local en Cuba (PDHL/Cuba). A cargo del equipo técnico del Programa.

Logros alcanzados

Durante los dos días de trabajo del seminario se lograron establecer importantes intercambios entre los representantes de los Programas Marco ART del PNUD, de los gobiernos nacionales y locales, de las diversas agencias de las Naciones Unidas y de la cooperación internacional (bilateral y descentralizada). Considerando esta diversidad de actores y la riqueza de los temas tratados, a continuación se exponen algunos de los principales logros alcanzados.

- **Se compartió la experiencia de la aplicación de la metodología ART por parte de los Programas Marco ART del PNUD en América Latina.**

Se mantuvieron discusiones en torno a las experiencias de los Programas Marco ART de Bolivia, Colombia, Cuba, MyDEL (Centroamérica), Ecuador, República Dominicana y Uruguay, así como de los Programas Marco del Líbano y de Sri Lanka. Este intercambio se centró en la aplicación de los mecanismos de articulación y concertación de actores y de niveles —Comité Nacional de Coordinación y Grupos de Trabajo Territoriales— y en los instrumentos utilizados para alinear la cooperación internacional a las prioridades nacionales y territoriales: el Ciclo de Programación Local.

El debate en estos temas permitió un aprendizaje mutuo de los logros, debilidades, mejores prácticas e innovaciones de cada Programa. Con lo que se potenció un espacio de cooperación sur-sur, gracias a los intercambios directos entre participantes y la creación de conexiones entre estos actores, así como a la difusión de la información presentada por aquellos.¹⁴

¹⁴ Para ampliar la información puede consultar el CD que se adjunta.

- **Participación pluriactoral y multiniveles.**

Uno de los mayores aciertos del seminario fue la diversidad geográfica e institucional de sus participantes, y el equilibrio de sus intervenciones durante el evento. Se considera un logro la diversidad de actores, ya que se contó con una amplia representatividad de expertos de los Programas Marco ART del PNUD en América Latina y de otros continentes, de gobiernos nacionales y territoriales, de diversas agencias de las Naciones Unidas, de la cooperación internacional y de la sociedad civil.

El balance temático en las intervenciones de los actores estuvo dado, además, porque las experiencias de los participantes se canalizaron mediante el intercambio de los grupos temáticos, cuya variada composición fue prevista también por los organizadores, quienes buscaban ese equilibrio geográfico e institucional.

- **Identificación de la contribución de los Programas Marco ART del PNUD a la eficacia de la ayuda al desarrollo a nivel local.**

El seminario dedicó un espacio específico para abordar de qué manera los Programas Marco ART del PNUD contribuyen a la eficacia de la ayuda al desarrollo en el ámbito local, en especial a los principios de la Declaración de París y a la aplicación de la Agenda de Acción de Accra. Como resultado de las experiencias expuestas se muestra que estos Programas contribuyen, fundamentalmente, a la apropiación, alineación y armonización propuestos en la Declaración de París.

El Comité Nacional de Coordinación, los Grupos de Trabajo Territoriales y el Ciclo de Programación Local promueven directamente la apropiación de los procesos de planificación y de las prioridades de desarrollo territorial; y, a su vez, las complementan con la alineación y apoyo de la cooperación internacional. Estos mecanismos reducen la fragmentación de la cooperación internacional, ya

que su marco programático facilita la articulación de los actores de cooperación con los territorios, generando así una mayor armonización de sus acciones.¹⁵

- **Se enriqueció la propuesta metodológica de los Programas Marco ART del PNUD.**

La presentación y debate de la experiencia de los Programas Marco permitió fortalecer sus propuestas metodológicas por varias razones. En primer lugar, durante el seminario se compartió valiosa información de las estrategias de intervención, enfoques y principios metodológicos que cada Programa Marco ha implementado. En segundo lugar, se mostró de qué manera estos Programas se han adaptado a sus respectivos contextos, mediante el desarrollo de mecanismos flexibles.¹⁶ Por último, se obtuvieron aquellos principios comunes que los Programas Marco ART del PNUD comparten.

El propósito inicial llegaba a buen término: las experiencias en América Latina representan un importante insumo para la construcción de la metodología ART, que se nutre del quehacer práctico cotidiano de los Programas en sus países, se enriquece y se supera así misma cada día.

- **Se promovieron intercambios y debates acerca de la gestión del conocimiento orientada a la cooperación sur-sur.**

Durante el seminario los participantes de los diferentes grupos temáticos aportaron ideas sobre las herramientas y metodologías —ya sean desarrolladas o

¹⁵ Puede consultar los documentos de sistematizaciones de los grupos temáticos de trabajo recopilados también en el CD.

¹⁶ Todas aquellas innovaciones llevadas a cabo durante la implementación remitían a una propuesta metodológica fortalecida (dada su propia capacidad de adaptación).

por desarrollarse— para la gestión de conocimientos que promueve la cooperación sur-sur. De igual manera se elaboró un breve inventario de posibles temáticas de intercambio de cooperación sur-sur.

Herramientas y metodologías:

Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)

Se propuso generar mayores intercambios de metodologías, tecnologías y buenas prácticas promoviendo el uso de las TIC (páginas Web, redes sociales, ferias y foros virtuales).

Estrategia de comunicación y socialización

Con el objetivo de ser más efectivos, se sugiere fortalecer la estrategia de comunicación y socialización, de modo que se pueda fomentar mayor comunicación entre los Programas Marco ART de América Latina y con los Programas en otros continentes.

Institucionalización

Se consideró propicio generar acciones e iniciativas de manera permanente de cooperación sur-sur en América Latina y el Caribe en el marco de la Iniciativa ART del PNUD.

Base de datos

Creación de una base de datos con productos de conocimiento generados por los diferentes Programas Marco ART del PNUD a nivel regional. Para ello se propone iniciar con un mapeo de la «oferta» y la «demanda» en los niveles técnico y político.

Mayor intercambio

Incrementar el número de eventos, seminarios y cursos entre los territorios para lograr así una mayor socialización de los conocimientos. Se sugirió propiciar periódicamente intercambios de experiencias a través de visitas o encuentros

bilaterales o regionales. Además, se ratificó que la cooperación descentralizada desempeña un papel muy importante en ello, puesto que puede respaldar estos intercambios de cooperación sur-norte-sur.

Temáticas de intercambio de cooperación sur-sur:

Entre los temas más recurrentes y de mayor trascendencia en la coyuntura actual se acordaron como prioritarios para la agenda de los diferentes Programas Marco ART del PNUD de la región que participaron en el seminario:

- Gobernabilidad democrática.
- Planificación y ordenamiento territorial.
- Fronteras, gestión de conflicto y articulación binacional.
- Formación del talento humano para la gestión integral de los territorios.
- Participación juvenil y ciudadana, empoderamiento de mujeres, género y etnias.
- Presupuestos participativos.
- Diáspora y migración.
- Estrategias transfronterizas.



3

**Mecanismos
de articulación
y concertación
de actores y niveles**





La Iniciativa Internacional ART del PNUD y sus Programas Marco en América Latina han desarrollado una metodología de trabajo basada en mecanismos que buscan alcanzar una articulación y concertación efectiva de los procesos de desarrollo entre el nivel territorial, nacional e internacional. Los principales mecanismos de trabajo para alcanzar este objetivo son: a nivel nacional, el Comité Nacional de Coordinación (CNC) y, a nivel territorial, los Grupos de Trabajo Territoriales (GTT).

La metodología ART es un proceso vivo, en permanente cambio, que se reconstruye y se adapta a las realidades de cada territorio. No existe una receta única, replicable miméticamente, obligatoria para cada uno de los países o estandarizada y común a todos los Programas Marco que operan en las diferentes regiones. Es por ello que la premisa del Seminario Internacional era la construcción metodológica a partir de la práctica.

El objetivo de sistematizar las reflexiones y aportes del Seminario Internacional es presentar las experiencias metodológicas en América Latina y el Caribe.

Tomando como punto de partida la diversidad y riqueza particular que cada uno de los Programas ha desplegado para hacer frente a los retos del desarrollo, se ha realizado un examen analítico y crítico de sus generalidades, especificidades y puntos de contacto. De los intercambios e intervenciones de los participantes se han sistematizado los elementos y criterios comunes que cada Programa comparte, así como las particularidades que han desarrollado en sus respectivos contextos.

Mecanismo nacional: Comité Nacional de Coordinación

El Comité Nacional de Coordinación es el espacio de decisión nacional que se encarga de liderar y coordinar los Programas Marco ART del PNUD y de facilitar la articulación entre los diferentes niveles de gobierno y la cooperación internacional. Las experiencias y prácticas de funcionamiento del CNC compartidas en el seminario se han organizado en tres secciones.

La primera hace referencia al objetivo y funciones que desempeña el Comité Nacional de Coordinación; se analiza el motivo por el cual se crea y las funciones que cumple. En la segunda sección se presenta su estructura o composición, la representatividad y participación de los diferentes actores y niveles en este espacio de trabajo. Y en la tercera parte se presentan los logros y debilidades alcanzados por los CNC de la región.

OBJETIVO DEL COMITÉ NACIONAL DE COORDINACIÓN

El propósito de la creación del CNC es generar un espacio de coordinación nacional, encargado de asegurar la correcta aplicación de la metodología y de los

instrumentos de los Programa Marco ART del PNUD, garantizando así su coherencia con las políticas nacionales. Busca propiciar la articulación de la programación realizada a nivel territorial con las estrategias y programas nacionales, y complementarla con el apoyo de la cooperación internacional.

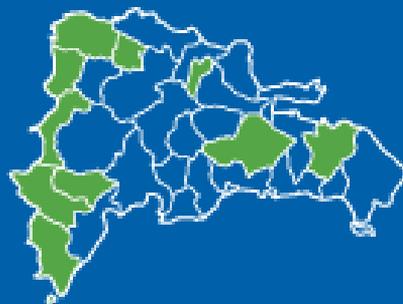
FUNCIONES DEL COMITÉ NACIONAL DE COORDINACIÓN

Los CNC de los Programas Marco ART del PNUD en América Latina y el Caribe desempeñan funciones de alcance territorial, nacional e internacional. Estas son flexibles y se adaptan al contexto y a las necesidades de cada país. Además, se implementan siempre tomando en consideración y respetando las estructuras ya existentes en los países.

Facilitar y promover la articulación de la planificación a nivel nacional

Los Programas ART del PNUD coinciden en que una de las funciones comunes del CNC es facilitar y promover la articulación con el sistema nacional de planificación de los países, por medio de priorizar estrategias, programas y políticas de desarrollo. De esta forma se promueve el liderazgo y la apropiación de

FORTALECIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN NACIONAL PROGRAMA MARCO ART GOLD REPÚBLICA DOMINICANA



Los sistemas de planificación nacional están en permanente proceso de cambio y evolución. Es por ello que el CNC cumple con el rol de facilitar la articulación de la planificación central con otros niveles de gestión.

Según el Programa ART GOLD República Dominicana, la planificación nacional se encuentra en fase de construcción y fortalecimiento. Para ello, el sistema nacional prevé la creación de Consejos de Desarrollo en todo el país. Las funciones y roles adscritos a estos consejos son similares a los que desempeña el CNC.

Por esta razón, los actores nacionales consideran la creación y desempeño del CNC como una instancia «semilla» para el futuro desempeño e implementación de los Consejos de Desarrollo.

Fuente: «Sistematización del Grupo de Trabajo 1: Mecanismos de articulación y concertación local-nacional-internacional; en particular los Grupos de Trabajo Territoriales y el Comité Nacional de Coordinación», p. 6 (en CD).



PLANIFICACIÓN NACIONAL
**INSERCIÓN DE LOS
PROGRAMAS MARCO
ART DEL PNUD**

PDHL/Cuba

El CNC del PDHL/Cuba garantiza que el Programa y sus proyectos estén insertos y respeten los lineamientos de la Estrategia Nacional Territorial.
.....

ART/PNUD Ecuador

El Programa ART/PNUD Ecuador se enmarca dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010 y del Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013.
.....

ART GOLD Bolivia

El Programa ART GOLD Bolivia se inserta dentro del Plan de Desarrollo Nacional: Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para Vivir Bien 2006-2010.
.....

los actores nacionales del Programa y se facilita la integración de los actores territoriales a la planificación nacional.

**Propiciar una articulación territorial,
nacional e internacional durable**

El CNC posee el mandato de generar una articulación multiniveles, tanto de procesos como de actores del desarrollo. Para ello propicia un espacio de intercambio abierto a representantes estratégicos del nivel local, nacional e internacional.

Esta función se implementa con un enfoque de programa, ya que el CNC promueve **programas de acción** y no proyectos aislados, con lo cual evita el riesgo de dispersión y duplicación de actividades en los tres niveles de acción.

**Respeto y articulación con
las políticas y líneas directrices nacionales**

Un rol fundamental del CNC es garantizar la inserción del Programa Marco dentro de las políticas nacionales y líneas directrices de desarrollo del país. No se puede prescindir de estas acciones, ya que garantizan la apropiación nacional, la sostenibilidad de las políticas de desarrollo y la coherencia del Programa con el nivel nacional y, por ende, con el resto de los niveles.

Orientación de la cooperación internacional

Se considera uno de los desempeños principales del CNC promover nuevas alianzas de cooperación, lo cual contribuye a que las agendas de desarrollo de donantes y *partners* de la cooperación internacional se alineen con las prioridades de desarrollo territoriales y nacionales.

El CNC es la instancia en donde se guía la acción de la cooperación internacional, buscando lograr su mayor eficacia e impacto. El hecho de que el CNC oriente esta ayuda garantiza la apropiación nacional de las iniciativas de desarrollo por parte de los actores internacionales, y logra así una mejor incidencia de la cooperación internacional en los territorios.

Toma de decisiones sobre la implementación del Programa Marco

En cuanto a la implementación de los Programas Marco en América Latina, el Comité Nacional de Coordinación cumple con varias funciones. En primer lugar, se encarga de identificar los territorios en los que se implementarán los Programas, tanto en la fase de arranque como durante la expansión.¹⁷ En segundo lugar, aprueba y coordina la implementación de los lineamientos generales del Programa y del Plan Operativo Anual (POA). En tercer lugar, es la instancia en donde se gestiona la incorporación de nuevos miembros. Y, en cuarto lugar, se encarga de promover hacia otros territorios de intervención la transferencia y aplicación de aquellas experiencias que han resultado exitosas en determinado lugar.

¹⁷ Toma esta decisión sobre la base de criterios sociales, económicos, políticos y ambientales.

COMPOSICIÓN DEL CNC
CONTRAPARTES NACIONALES
DE ALGUNOS PROGRAMAS
MARCO ART DEL PNUD

PDHL/Cuba

Ministerio del Comercio Exterior
y de la Inversión Extranjera.
.....

ART/PNUD Ecuador

Secretaría Nacional de Planificación
y Desarrollo, en alianza con la
Secretaría Técnica de Cooperación
Internacional.
.....

ART GOLD Bolivia

Ministerio de Planificación
del Desarrollo.
.....

Fortalecimiento del enfoque de igualdad de género

En la mayor parte de los casos, el CNC fortalece la igualdad de género mediante la transversalización de este enfoque en su estructura, ya sea en la formulación de los lineamientos generales del Programa Marco, en la ejecución de los proyectos nacionales, en el Plan Operativo Anual o en todo el proceso de gestión (desde la programación participativa hasta la evaluación).

Además, los Programas Marco ART del PNUD trabajan de conjunto con ONU Mujeres. Esta alianza facilita la labor del CNC en la creación de estrategias e indicadores mediante capacitaciones y asesoría técnica.

COMPOSICIÓN DEL COMITÉ NACIONAL DE COORDINACIÓN

El CNC se caracteriza por ser un espacio pluriactoral y multiniveles. En una primera etapa está liderado por el Gobierno nacional y el PNUD, y luego se amplía gracias a la incorporación de otros actores estratégicos a nivel nacional.

Su carácter participativo le permite superar la concepción de beneficiarios pasivos, al incorporar a los participantes de los Programas como socios y socias hacedores de los procesos de desarrollo humano, con

compromisos y responsabilidades, en el marco de las estructuras centrales y locales del Estado y de las organizaciones internacionales.

Ministerios de planificación y desarrollo o ministerios encargados de la cooperación internacional

En la mayoría de los países latinoamericanos donde se encuentran activos los Programas Marco ART del PNUD, la contraparte nacional del Programa es el ministerio responsable de la planificación o de la cooperación internacional. Por lo tanto, son estas instituciones las que lideran el Comité Nacional de Coordinación en sus respectivos países y permiten la apropiación nacional del Programa Marco.

Otros ministerios

Además del ministerio que atiende la planificación y/o la cooperación internacional, el CNC es un espacio abierto para otros ministerios involucrados en el quehacer de los Programas Marco ART del PNUD. En función de las prioridades nacionales, se invita a participar a diferentes ministerios. Este enfoque de participación ministerial a nivel nacional es positivo, ya que permite mantener conversaciones fluidas entre el nivel territorial y el nacional (ambos presentes en el CNC). Asimismo, puede facilitar que el Gobierno nacional se involucre más en las iniciativas territoriales y en los procesos de descentralización.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

El PNUD es parte del Comité Nacional de Coordinación, como responsable de la implementación de sus Programas Marco ART y como facilitador del funcionamiento de la Secretaría Técnica de este.

AGENCIAS DEL SNU PARTICIPANTES
PROGRAMA MARCO
ART REDES COLOMBIA



El programa ha logrado una gran participación de agencias de las Naciones Unidas, tanto en el Comité Nacional de Coordinación como en los Grupos de Trabajo Territoriales.

ART REDES Colombia promueve un trabajo conjunto entre:

- ONU Mujeres.
- UNFPA.
- ACNUR.
- OACNUDH (Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos).
- UNICEF.
- FAO.
- IASC (Comité Permanente Interagencial).
- BCPR (Buró de Prevención de Crisis y Recuperación) del PNUD.

Fuente: Plataforma para las Alianzas Innovadoras-ART: *Informe de actividades 2009*, ART/PNUD, Ginebra, 2010. También disponible en el CD.

Sistema de las Naciones Unidas (SNU)

El Comité Nacional de Coordinación es un espacio en el que las agencias de las Naciones Unidas presentes en los países pueden establecer sinergias con otros actores y sumarse a los esfuerzos del desarrollo. El CNC —como instancia de coordinación— promueve la interagencialidad en el marco del Sistema de las Naciones Unidas, ya que su estructura pluriactoral y multiniveles le permite sumar los esfuerzos de las agencias en un marco institucionalizado de desarrollo. Además, contribuye a la reforma de las Naciones Unidas (*Unidos en la acción*)¹⁸ y al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Los Programas Marco ART del PNUD en América Latina se enmarcan y contribuyen a esta reforma, ya que a través del CNC promueven un marco apropiado para el logro de alianzas y articulaciones concretas entre las agencias de las Naciones Unidas participantes.¹⁹

¹⁸ United Nations Development Group: *Delivering as One: Making the UN system more coherent, effective and efficient*, en <http://www.undg.org/?P=7>.

¹⁹ Agencias de las Naciones Unidas que participan en la Iniciativa ART del PNUD hasta el 2011:

Actores territoriales

Forman parte del CNC los representantes de los actores locales a nivel nacional. En algunos casos son los coordinadores o representantes de los Grupos de Trabajo Territoriales, y en otros, las asociaciones con alcance nacional de los actores territoriales. La presencia de estas asociaciones facilita la fluidez del trabajo dentro del CNC y la comunicación entre el nivel local y el nacional.

Cooperación bilateral

Los Programas Marco ART del PNUD han superado la tradicional relación o paradigma

Organización Internacional del Trabajo (OIT), Organización Mundial de la Salud (OMS), Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS), Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU), Fondo de Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC), Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA).

REPRESENTATIVIDAD DE LOS TRES NIVELES DE GOBIERNO TERRITORIAL EN EL CNC PROGRAMA MARCO ART/PNUD ECUADOR



Si bien un principio para el funcionamiento de los CNC es tener amplia representatividad de los gobiernos nacionales y territoriales al momento de tomar decisiones y de evaluar los resultados, existen casos en donde no se logra su activa participación ni constancia en este espacio de diálogo.

Una experiencia exitosa en este ámbito es la del Programa ART/PNUD Ecuador, que ha alcanzado una representación permanente en su CNC de los tres niveles de gobierno subnacionales: parroquial, cantonal y provincial. Estos niveles de gobierno participan por medio de sus gremios o asociaciones a nivel nacional.

Nivel parroquial: Por medio del Consejo Nacional de Juntas Parroquiales del Ecuador (CONAJUPARE).

Nivel cantonal: Representado por la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME).

Nivel provincial: Participa el Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador (CONCOPE).

Esta participación hace del CNC un órgano verdaderamente representativo y de efectiva articulación entre niveles.

Fuente: PNUD Ecuador. *Programa Marco ART/PNUD Ecuador. Reflexiones metodológicas y avances 2008-2009*, ed. cit.



de cooperación donante-beneficiario; en su lugar se ha establecido la de socios o *partners* que comparten intereses comunes. La estructura del Comité Nacional de Coordinación facilita la alineación de los donantes con las prioridades de desarrollo de los países, y promueve la armonización de estos actores, ya que participan motivados por lograr objetivos comunes en los países en donde apoyan.

Socios de la cooperación descentralizada

La Iniciativa ART del PNUD cuenta con unos seiscientos aliados de cooperación descentralizada, principalmente europea. Estos socios se hallan verdaderamente comprometidos con los procesos de desarrollo en América Latina y, en algunos países, forman parte del CNC, al menos de forma temporal (aunque su participación es más generalizada en los Grupos de Trabajo Territoriales).

OTROS ELEMENTOS A CONSIDERAR PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL COMITÉ NACIONAL DE COORDINACIÓN

Diversidad de estructuras a nivel nacional

Tomando en cuenta que uno de los objetivos del CNC es contribuir a la planificación nacional, la premisa de trabajo para su implementación es el respeto y articulación con las estructuras existentes en los países. Es por este motivo que cada Programa ha desarrollado estructuras adaptadas a su contexto y necesidades.

PDL ART Uruguay: dos comités de gobernabilidad

En el caso de Uruguay, el Programa de Desarrollo Local ART Uruguay cuenta con una estructura de gestión nacional acorde con los lineamientos nacionales. Este opera por intermedio de dos comités de gobernabilidad, los cuales garantizan la articulación y coordinación de las actividades de desarrollo local y nacional en el país.

Comité Ejecutivo

Tiene funciones de dirección estratégica. Se encarga de orientar y tomar decisiones sobre los diferentes proyectos y contribuciones. Es presidido por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la Presidencia de la República (OPP) e integrado por el Congreso de Intendentes, el PNUD, agencias del Sistema de las Naciones Unidas, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), otros donantes involucrados y el equipo central del PDL ART Uruguay.

Comité Nacional de Coordinación

Posee funciones consultivas y de asesoramiento temático. Está integrado por un amplio número de actores de los diversos sectores involucrados: Oficina de Planeamiento y Presupuesto de la Presidencia de la República de Uruguay; los ministerios de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente, de Trabajo y Seguridad Social, de Desarrollo Social y, de Economía y Finanzas; la Corporación Nacional para el Desarrollo; el Congreso Nacional de Intendentes; la Asociación Nacional de Organizaciones No Gubernamentales; instituciones académicas; el sector privado; organismos internacionales como la OIT, ONU Mujeres, el UNFPA, la UNOPS, el PNUMA y el PNUD; además de la de Cooperación AECID, la Unión Europea y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

SOCIOS DE COOPERACIÓN DESCENTRALIZADA **PDL ART URUGUAY**



ESPAÑOLA

- Diputación de Barcelona.
- Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional.
- Diputación de Huelva.
- Fundación Doñana 2.
- Diputación de Málaga.
- Diputación de Jaén.
- Fundación Andaluza de Fondo de Formación y Empleo.
- Gobierno del País Vasco.
- Ayuntamiento de Córdoba.
- Fundación ETEA.
- Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz .
- HEGOA.

ITALIANA

- Región de Liguria.
- Provincia de Lodi.
- Provincia de Milano.
- Comuna de Milano.
- Región Emilia Romagna-Provincia de Ferrara (Parco Delta del Po y ARPA).
- Provincia de Florencia (Grupo Matura).

Fuente: <http://www.arturuguay.org>.



Estrategias de creación y funcionamiento

Las fases o procesos de constitución e implementación del CNC dependen, como ya se ha evidenciado, de las circunstancias específicas de cada país; aunque pueden tomarse algunas generalidades y experiencias prácticas como guías para la formulación, integración y funcionamiento de estos en nuevos escenarios.

ART/PNUD Ecuador: proceso de constitución del CNC

Fase 1. Formulación del «Documento de Programa»

En el 2007 inició su proceso de funcionamiento el CNC, con la firma del «Documento de Programa» entre el PNUD y el Gobierno nacional, a través de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) como contraparte nacional del Programa. En este documento se definieron las reglas generales para su funcionamiento, composición y funciones del Programa Marco ART/PNUD Ecuador.

Fase 2. Integración del Comité Nacional de Coordinación

La integración del CNC comenzó en el 2008 con la creación de compromisos entre las instituciones a participar. Para ello se propiciaron reuniones de presentación con actores estratégicos nacionales, como la Agencia Ecuatoriana de Cooperación Internacional (AGECI),²⁰ diversos ministerios, asociaciones (gremios) de los gobiernos subnacionales, además de agencias de las Naciones Unidas y socios de la cooperación internacional.

²⁰ Actualmente denominada Secretaría Técnica de Cooperación Internacional (SETECI).

Durante las reuniones con estos actores se buscaba garantizar una comprensión clara del rol y alcance de este mecanismo, por lo que se presentaron de forma detallada los objetivos, estructura, mecanismos operativos y estrategias de estos Programas ART Marco del PNUD.

Fase 3. Funcionamiento del mecanismo del Comité Nacional de Coordinación

Una vez alcanzado el compromiso político por parte de los representantes de las instituciones involucradas, se acuerdan sus funciones de coordinación, operatividad, orientación, seguimiento y socialización; sus roles principales, la periodicidad de sus encuentros, los mecanismos para el ingreso de nuevos actores, los criterios de identificación de los territorios piloto, los mecanismos de articulación con el nivel territorial e internacional, así como los proyectos y programas a nivel nacional.

LOGROS Y LIMITACIONES DEL COMITÉ NACIONAL DE COORDINACIÓN

Como resultado del intercambio entre los participantes en el Seminario Internacional La Aplicación de la Metodología ART en América Latina, se identificaron los principales logros alcanzados por los CNC de los Programas Marco ART del PNUD en la región.

- Alcanzar una alta coordinación multiniveles, ya que su estructura fomenta la participación de actores nacionales, territoriales e internacionales.
- Son una estructura operativa que facilita la integración entre los niveles de gestión política y técnica de las instituciones nacionales. Estos dos niveles de gestión permiten establecer un diálogo y coordinación más fluidos entre sus miembros.
- En general, existe un interés considerable por parte de los actores nacionales y territoriales de participar en el este mecanismo de articulación.

- Los CNC han logrado trabajar a partir de principios de transparencia y consenso, ya que sus decisiones son de carácter público y se adoptan de forma consensuada, en lugar de hacerlo por votación.
- En algunos países, los CNC han alcanzado un elevado liderazgo a nivel nacional.

En cuanto a las limitaciones encontradas por las comisiones de trabajo del seminario, encargadas del tema desempeño y funcionamiento del CNC, emergieron en los debates:

- Algunas debilidades operativas, ya que la participación de representantes con altos grados de responsabilidad implica mayor tensión para coordinar las agendas de los actores. En ciertos casos, ello puede dificultar la frecuencia con la que se reúne el CNC (aunque se logra, al menos, una frecuencia de dos veces por año).
- En algunos casos se da poca continuidad de representantes institucionales en el CNC (algunas instituciones han tenido frecuentes cambios de su personal), lo cual dificulta la constancia en los procesos de gestión de este mecanismo.

Mecanismo territorial: Grupos de Trabajo Territoriales

Los Grupos de Trabajo Territoriales (GTT) se estructuran en dependencia de las dinámicas locales, como una respuesta a las prioridades y necesidades de cada territorio. Son estructuras multiniveles, intersectoriales e interdisciplinarias que facilitan la gestión y planificación del territorio, y la ejecución de proyectos y programas

de desarrollo con el apoyo de la cooperación internacional. Los GTT son el núcleo de los Programas Marco ART del PNUD: el éxito o fracaso dependen, en gran medida, del funcionamiento de estos grupos.

Los GTT son un elemento esencial de la propuesta metodológica de los Programas Marco ART del PNUD, por lo que es importante subrayar que ellos son una estructura del territorio y que en ningún caso existen por y para el Programa Marco. Los GTT son los que lideran los procesos de los Programas Marco, y se encargan de facilitar la concertación y articulación de actores y procesos; no es el Programa Marco quien cumple este rol.

Los Programas Marco ART del PNUD, a través de los GTT, no buscan duplicar estructuras o crear instrumentos paralelos a los ya existentes en los territorios. Los GTT parten del reconocimiento de las estructuras locales, por lo que buscan fortalecer los instrumentos de gestión, planificación y desarrollo ya en curso.

En un territorio coexisten generalmente dos niveles subnacionales de gestión: el nivel meso y el nivel local. El nivel meso se caracteriza por estructuras gubernamentales intermedias entre el nivel nacional y el local. Estos gobiernos adquieren diferentes denominaciones en función de la división político-administrativa de cada país. Pueden ser provinciales, departamentales, distritales y/o regionales. Por su parte, el nivel local es la estructura más cercana a la ciudadanía, y está representado principalmente por los Municipios.

De ahora en lo adelante se denominará a los grupos de trabajo del nivel meso Grupos de Trabajo Regionales (GTR) y a los del nivel local Grupos de Trabajo Locales (GTL).

En esta parte se abordarán los objetivos y funciones que cumplen los Grupos de Trabajo Territoriales junto a una descripción de sus integrantes. Luego se presentará su proceso de creación y funcionamiento, así como los logros y limitaciones que estos han alcanzado.

OBJETIVO DE LOS GRUPOS DE TRABAJO TERRITORIALES

El objetivo principal de estos Grupos es fortalecer las capacidades de gestión y programación de los niveles regionales y locales, mediante el trabajo articulado entre actores territoriales, nacionales e internacionales.

Los GTT están liderados por los responsables de las administraciones regionales y locales; y buscan generar mecanismos que faciliten la complementariedad entre los actores y la articulación entre las iniciativas implementadas en el marco de los procesos de desarrollo local y nacional, con el apoyo de la cooperación internacional.

FUNCIONES DE LOS GRUPOS DE TRABAJO TERRITORIALES

Tomando en cuenta que los Grupos de Trabajo Territoriales buscan una articulación de actores y procesos a nivel territorial y nacional, las funciones que desempeñan toman en consideración la complejidad política, social, cultural, económica, histórica y ambiental de cada territorio.

Coordinación del Ciclo de Programación Local (CPL)

El CPL es un ejercicio de planificación en el cual los Grupos de Trabajo Territoriales facilitan, orientan y guían las prioridades de desarrollo de sus territorios.

Primero, los GTT —liderados por el gobierno territorial— se encargan de guiar la participación de los actores locales y de diseñar el CPL, es decir: definen los mecanismos operativos (objetivos, participantes, pasos, cronograma) para dar inicio a la planificación. Después, los GTT identifican y validan las prioridades de desarrollo de sus territorios identificadas durante la programación. Luego,

sus miembros se encargan de dar seguimiento y cumplimiento a las acciones y proyectos contemplados en el «Documento de prioridades territoriales».²¹ Y, por último, facilitan el monitoreo y evaluación de la implementación de los resultados del CPL.

Facilitar el diálogo y la toma de decisiones

La diversidad de actores representados en los GTT permite promover el diálogo y el consenso entre actores territoriales, nacionales e internacionales de múltiples instituciones. Se trata de un enfoque basado en la participación, que consiste en promover y facilitar la articulación y concertación público-privada alrededor de las estrategias y acciones para el desarrollo territorial, así como la participación en los espacios y mecanismos de articulación, concertación y toma de decisiones de actores públicos de todos los niveles político-administrativos, del sector privado, de la sociedad civil y del sector académico.

Articulación de la cooperación internacional

La cooperación internacional contribuye con el desarrollo humano de los territorios. En este contexto, las reformas de los mecanismos de la cooperación internacional, así como el establecimiento de mayores compromisos para lograr la eficacia de la ayuda a nivel local, han generado que los actores de la cooperación —a tra-

²¹ Este documento, resultado del Ciclo de Programación Local, adquiere diferentes denominaciones en dependencia del país en donde se aplique: *Documento de prioridades territoriales*, *Estrategia de cooperación internacional*, *Líneas directrices* o *Líneas prioritarias para el desarrollo integral*. Para facilitar la lectura se utilizará un único término en esta sistematización: *Documento de prioridades territoriales*.

vés de los GTT— acompañen los procesos de desarrollo. Los GTT, por su parte, apropiados de las estrategias de desarrollo local, las integran en sus mecanismos de gestión y facilitan el trabajo articulado con la cooperación, mediante un enfoque de socios y aliados en lugar de la tradicional relación donante-beneficiario.

Además, los GTT promueven la alineación de la cooperación internacional, ya que son una estructura que coordina las prioridades de los territorios y las complementa con el apoyo económico y técnico de esta. De igual manera, ellos se encargan de estrechar vínculos con la cooperación internacional por medio de las misiones desde el territorio y hacia el territorio (en ambas direcciones).

Fortalecimiento y desarrollo de capacidades territoriales

Los Grupos de Trabajo Territoriales contribuyen a la formación y el fortalecimiento de capacidades desde varias perspectivas. En primer lugar, desarrollan capacidades de gestión y liderazgo, lo cual permite que sus miembros intercambien conocimientos al interior de sus territorios, así como entre otras regiones.

Los GTT están apropiados de los procesos de desarrollo y se hallan en capacidad de identificar y establecer sus prioridades de desarrollo basadas en procesos de planificación integral. Ello permite una mejor planificación de su territorio, así como una óptima coordinación con las estructuras nacionales y con la cooperación internacional.

Se fortalecen capacidades también mediante capacitaciones en temas especializados que respondan a las demandas y necesidades de los actores. Se imparten capacitaciones técnicas sobre elaboración de proyectos, desarrollo económico local, igualdad de género, procesos participativos, Tecnologías de la Información y la Comunicación, por solo citar algunos. El desarrollo de capacidades no solo tiene lugar en el ámbito local, sino propiciando espacios de intercambio con actores de la cooperación descentralizada y de la cooperación sur-sur.

Toma de decisiones sobre la implementación del Programa Marco en el territorio

Los GTT cumplen varias funciones en cuanto a la ejecución del Programa Marco. Entre las más importantes se destacan su rol en la implementación de los programas y proyectos identificados en la fase de planificación. Ellos aprueban también la incorporación de nuevos actores a estos espacios de diálogo, e identifican los criterios para la selección de los territorios (municipios, cantones o departamentos) donde se implementará el Programa Marco.

Rendición de cuentas y veeduría

Constituidos en el principio de transparencia de la información, los Grupos de Trabajo Territoriales difunden el progreso del Programa Marco en el territorio, con la ciudadanía en general, y con los actores territoriales, nacionales e internacionales.

La información que comparten estos grupos de trabajo hace referencia a los resultados, logros, dificultades encontradas, buenas prácticas, innovaciones y mecanismos de gestión. Este proceso de comunicación representa un mecanismo de veeduría ciudadana, y transparente el accionar del Programa.

CAPACIDADES FOMENTADAS POR LOS GTT Y PARTICIPANTES PROGRAMA ART GOLD BOLIVIA



IDENTIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DE PROYECTOS

- GTT.
- Equipo ODM-PNUD.

GOBERNABILIDAD Y CIUDADANÍA

- GTT.
- Programa de Apoyo a la Democracia Municipal.
- Federación de Asociaciones Municipales de Bolivia.
- Programa de Gobernabilidad del PNUD.
- Centro de Investigación y Promoción del Campesinado.

TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO

- GTT.
- Viceministerio de Igualdad de Oportunidades.
- ONU Mujeres.

Fuente: «Presentación del caso ART GOLD Bolivia: Comité Nacional de Coordinación y Grupos de Trabajo Territoriales» (por Javier Ijeño), p. 13, en el CD adjunto.



TRANSVERSALIZACIÓN DEL ENFOQUE DE GÉNERO

DOS PROGRAMAS MARCO ART DEL PNUD

PDHL/Cuba

En Cuba se creó el Comité de Género en todos los territorios (municipios y provincias) donde opera el Programa. Este es un espacio en donde se discuten las políticas, programas y estrategias de transversalización del enfoque de género en los procesos de desarrollo.

No obstante, este tipo de comité puede generar el riesgo de exclusión, puesto que la temática de género ya no se discute en otros ámbitos que no sea el del comité.

.....

ART REDES Colombia

En Nariño se han creado diferentes mesas temáticas para la planificación del desarrollo. En estos espacios, la igualdad de género se debate como eje transversal en las diferentes mesas. Además se promueve el liderazgo femenino, ya que varias de ellas están coordinadas por mujeres.

.....

Incidencia en políticas públicas

Una función importante de los Grupos de Trabajo es incidir en la creación y fortalecimiento de políticas públicas que mejoren la calidad de vida de los habitantes de sus territorios. Para ello, los GTT —en tanto que instrumentos de diálogo y planificación— logran fomentar la construcción de políticas públicas en las áreas temáticas en las que se encuentran trabajando: desarrollo humano, género, descentralización, gobernabilidad, medioambiente, entre otras.

Alineación de la cooperación a las prioridades locales

Los Grupos de Trabajo Territoriales son un instrumento que fomenta la alineación de la cooperación internacional a las prioridades territoriales, ya que son una estructura que permite promover procesos de concertación y participación a través de la priorización de estrategias y proyectos de desarrollo. Las iniciativas priorizadas por los actores territoriales son complementadas con el apoyo económico y técnico de la cooperación internacional.

Transversalización del enfoque de género y empoderamiento de la mujer

Los Programas Marco ART del PNUD parten de una visión más integral que sectorial, que busca incluir a

los grupos tradicionalmente excluidos. Es por ello que fomentan el fortalecimiento de la igualdad de género y del liderazgo femenino. Los Grupos de Trabajo Territoriales buscan garantizar una representatividad institucional femenina. Generalmente participan mujeres representantes de instituciones, de organizaciones y de comités de mujeres, ministerios de equidad (en el caso de existir), o de entidades gubernamentales a cargo de este tema. Junto con estas organizaciones, el Ciclo de Programación Local promueve la construcción conjunta de políticas públicas y programas de equidad a nivel territorial y nacional.

Institucionalización de los GTT

Los Programas Marco ART del PNUD no buscan operar por un período indefinido en los territorios. Su propósito es generar la sostenibilidad de las estructuras y procesos creados —o fortalecidos—, gracias a la institucionalización y apropiación de estos mecanismos por parte de las autoridades en funciones. Para ello se necesita alcanzar la apropiación y liderazgo de los GTT por parte de los gobiernos territoriales; y ser considerados una herramienta útil para la planificación de su desarrollo por parte de los actores locales. De esta manera, una vez que los Programas Marco cumplan su misión en los

INSTITUCIONALIZACIÓN DE LOS GTT PDHL/ CUBA



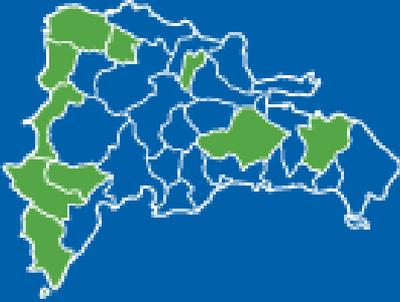
Los Grupos de Trabajo Territoriales del PDHL/ Cuba surgieron de manera temporal y han logrado institucionalizarse en algunas provincias. Estos Grupos no son instancias que existen solo para canalizar la cooperación internacional, sino que llevan a cabo acciones directamente vinculadas con el desarrollo integral de sus territorios; de ahí que se les haya denominado «Grupos Asesores».

Otro elemento que expresa la institucionalidad de los GTT en Cuba es el hecho de que el trabajo de los coordinadores de estos Grupos Asesores sea completamente facilitado por el gobierno territorial, incluso su remuneración.

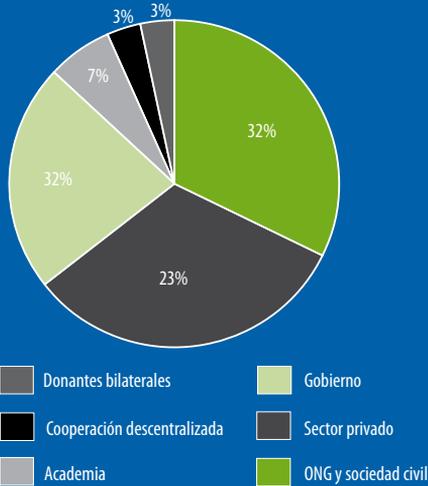
Fuente: «Presentación del caso Programa de Desarrollo Humano Local (PDHL) en Cuba: Comité Nacional de Coordinación y Grupos de Trabajo Territoriales» (por William Díaz), pp. 6-7; «Sistematización del Grupo de Trabajo 1: Mecanismos de articulación y concertación local-nacional-internacional; en particular los Grupos de Trabajo Territoriales y el Comité Nacional de Coordinación», pp. 3-4. Ambos documentos se encuentran en el CD.



COMPOSICIÓN DE LOS GTT
COMITÉ PROVINCIAL DE DAJABÓN
ART GOLD REPÚBLICA DOMINICANA



Todas las actividades del Programa se implementan mediante los Grupos de Trabajo Municipales y el Comité Provincial, con concertación entre los gobiernos locales, la sociedad civil y el sector empresarial local. Senadores y diputados y el Gobernador de la provincia son involucrados para facilitar las respectivas gestiones políticas en apoyo a las acciones programadas.



territorios, los gobiernos y actores locales estarán a cargo del funcionamiento de los GTT (con un apoyo técnico puntual por parte del Programa Marco y de los servicios globales de la Iniciativa ART, cuando sea requerido por los GTT).

COMPOSICIÓN DE LOS GRUPOS DE TRABAJO TERRITORIALES

Los GTT, tanto regionales como locales, están liderados por las autoridades territoriales, y están formados por representantes de los actores estratégicos del territorio. El objetivo es lograr una representación equilibrada, basada en la dinámica política, social, cultural, económica, histórica y ambiental de este. Es importante lograr ese balance integral, ya que son los GTT quienes toman las decisiones sobre la gestión del territorio. Ellos son instancias en donde confluyen la academia, la sociedad civil, el sector público, el sector privado y la cooperación internacional. En sentido general, los Grupos de Trabajo Territoriales en América Latina están representados por diferentes miembros estratégicos.

Autoridades territoriales

Fuente: Plataforma para las Alianzas Innovadoras-ART: Informe de actividades 2009, ART/PNUD, Ginebra, 2010., p.10, en el CD.

Los GTT están liderados por el gobierno representante del territorio (provincia, departamento, región o municipio). Las autoridades territoriales están a cargo de guiar y apropiarse de los procesos de desarrollo; su activa intervención es esencial para el éxito de los GTT.

Representantes del nivel central en los territorios

Se cuenta con el apoyo de las instancias de gobierno desconcentradas en el nivel local: subsecretarías ministeriales, direcciones y, en general, aquellas representaciones del nivel nacional en los territorios.

Sector académico

Las universidades y centros de formación desempeñan un papel fundamental, ya que contribuyen al fortalecimiento de capacidades de los GTT y propician la formación en aquellos temas identificados por los GTT. De igual manera, facilitan el intercambio de conocimientos vinculados al desarrollo local con otros países y centros de formación a nivel internacional.

Sociedad civil organizada

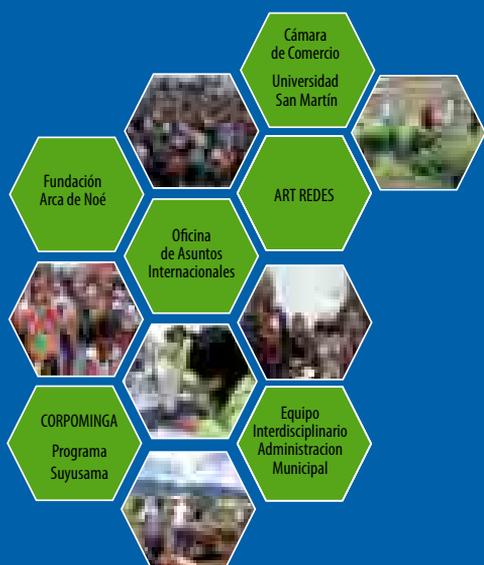
Los Programas Marco buscan integrar a los grupos tradicionalmente excluidos de los procesos de desarrollo, por lo que las organizaciones de la sociedad civil que tienen representatividad y están presentes en los territorios son miembros de los GTT.

Su contribución es muy importante para garantizar la participación de los diferentes sectores de la sociedad. Es por ello que se invita a participar a grupos

COMPOSICIÓN DE LOS GTT GRUPO DE TRABAJO MUNICIPAL/ PASTO PROGRAMA ART REDES COLOMBIA



El GTM es un grupo intersectorial e interdisciplinario en el que confluyen la academia, la sociedad civil, el sector público y el sector privado. Está coordinado por la Oficina de Asuntos Internacionales con el acompañamiento y la asesoría constante del PNUD y su programa ART-REDES.



Fuente: «Presentación del caso ART REDES Colombia: Ciclo de Programación Local» (por Eugenio Estupiñán), p. 5. En CD

de mujeres, jóvenes, medioambientalistas, trabajadores, grupos étnicos, entre otros.

Sectores económicos público, privado y mixto

Gracias a sus carácter participativo, los GTT son un espacio en el cual confluyen tanto el sector público como el privado. En la mayoría de los casos, esta estructura permite promover las estrategias integrales de desarrollo económico del territorio. Se puede contar con el apoyo de las Cámaras de Industria, Cámaras de Comercio, de las Agencias de Desarrollo Económico Local (ADEL), entre otras.

Cooperación internacional

Agencias de las Naciones Unidas, donantes bilaterales y socios de la cooperación descentralizada promueven la labor de los GTT, y en ciertos casos son parte de ellos. La cooperación internacional se alinea con las prioridades de desarrollo identificadas por los socios territoriales y estos armonizan sus objetivos con otros actores de la cooperación internacional, ya que trabajan en un mismo marco de articulación.

La diversidad de actores representados en los Grupos de Trabajo Territoriales permite:

1. Articulación entre el nivel territorial, nacional e internacional.

Los GTT facilitan una permanente articulación entre el nivel territorial, nacional e internacional en cada una de sus intervenciones. La articulación entre el desarrollo local y las políticas de desarrollo nacionales posibilita el fortalecimiento de la planificación estratégica nacional y la potenciación del desarrollo local, por enmarcarse dentro de la política nacional. La conexión y enlace con las redes internacionales de cooperación complementan los esfuerzos nacionales y territoriales, proveen recursos múltiples y crean capacidades, sinergias e intercambios.

2. Trabajo complementario entre el nivel meso y el nivel local.

Los Grupos de Trabajo Territoriales propician la articulación entre el nivel local y meso (intermedio) de gobierno. El trabajo complementario entre estos dos niveles de acción permite promover un proceso de desarrollo local sostenible, puesto que se enmarca en las políticas territoriales y también nacionales. El nivel meso puede posibilitar y favorecer una articulación entre las dinámicas de desarrollo local y nacional.

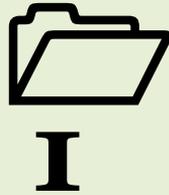
ALGUNAS PARTICULARIDADES DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS GRUPOS DE TRABAJO TERRITORIALES

Los GTT se estructuran de modos diversos, en función de las dinámicas y de la voluntad política de cada territorio. Su proceso de formación busca expresar las potencialidades y debilidades territoriales, mediante la consideración de factores socio-económicos, políticos, medioambientales y técnicos.

GRUPOS DE TRABAJO TERRITORIALES

PROCESO DE CONSTITUCIÓN

PROGRAMA MARCO ART/PNUD ECUADOR



ARRANQUE DEL PROGRAMA EN EL TERRITORIO

Establecer contactos con actores políticos y técnicos

Se inicia un proceso de sensibilización y mapeo a través de un acercamiento hacia los actores.



- Obtener su aval y apoyo político al proceso.
- Lograr el apoyo técnico a ese nivel.
- Iniciar el diagnóstico rápido del territorio.

Presentación del Programa

Invitación a actores, instituciones y organizaciones locales a ser partícipes de la Iniciativa



CONSTITUCIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO PROVINCIAL (GTP)

Presentación formal del Grupo de Trabajo Provincial

Se convoca a los actores políticos de las instituciones y organizaciones identificadas en el paso anterior.

El GTP se convierte en la estructura operativa del Programa

- Orienta la intervención.
- Apoya la gestión del proceso de planificación y de desarrollo local.
- Tiene una configuración política y técnica.



GTP político

Espacio de toma de decisiones de carácter estratégico-político.

GTP técnico

Resuelve, en el día a día, la gestión del desarrollo local.



3

IDENTIFICACIÓN DE LOS CANTONES DE INTERVENCIÓN

Se realizan reuniones bilaterales previas para definir los cantones

Con el fin de instaurar desde sus primeras reuniones una cultura de articulación, se prevén herramientas para concertar y decidir.

- A partir de criterios que se definen y su puntuación.
- Uso de matrices.



Evitar que se generen posibles tensiones. Permitir llevar un análisis objetivo y técnico.

Se elabora y discute un primer borrador

Contiene los criterios para la identificación de los cantones piloto. Se pretende un debate despolitizado, además de propiciar las condiciones para que la primera reunión del GTP se desarrolle de forma óptima.

Realización del primer ejercicio de concertación del nuevo GTP



4

CONSOLIDACIÓN DEL GTP EN EL TERRITORIO

Ampliación del GTP

La coordinación del GTP (normalmente el Gobierno Provincial y SENPLADES) con el acompañamiento del Programa Marco ART/PNUD, invitan a los municipios seleccionados a participar en él.

- Visita a los alcaldes y alcaldesas de los cantones seleccionados para invitarles a participar en el GTP.
- Presentación de la metodología y próximos pasos.
- Solicitud al Municipio de su referente en el Grupo de Trabajo.

Constitución de los Grupos de Trabajo Cantonales (GTC)

Estructura operativa del ámbito municipal. junto a otros técnicos y técnicas del Municipio y, dependiendo de la temática abordada en la reunión, participarán sectores de la sociedad civil, asociaciones, el Alcalde o Alcaldesa, y otros representantes territoriales.

[Tanto a nivel cantonal como provincial se considera primero si ya existen espacios que pueden ser fortalecidos para desempeñar este rol].



5

IDENTIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROYECTOS DE IMPACTO

Definición de criterios que deben cumplir los proyectos de impacto

Segundo ejercicio de concertación. El GTP ampliado (con los Municipios) analiza y trata de consensuar los proyectos de impacto que se implementarán por cantón en el marco del Programa. Se hace un levantamiento rápido de ideas-proyecto y se prioriza una entre ellas.

Los proyectos de impacto son llevados al GTP

Para su discusión, complementación y validación. Se genera en el GTP un proceso de diálogo sobre las prioridades y urgencias del territorio, y de articulación para la ejecución.

Implementación de los proyectos de impacto

Tienen valor funcional e instrumental.

- Promueven la articulación entre actores en la implementación.
- Generan confianza y compromiso hacia el proceso.
- Fortalecen a los Grupos de Trabajo en su etapa inicial.

Basados en la experiencia de los Programas Marco ART en América Latina, puestas a reflexión y debate durante el Seminario Internacional, se pueden sistematizar algunas peculiaridades o especificidades que se han presentado en determinados países y que se deben tomar en cuenta para nuevos procesos de creación y de funcionamiento de los GTT.

Concentración de esfuerzos durante la fase de arranque

En la fase de arranque de los GTT se necesita concentrar grandes esfuerzos para garantizar una comunicación precisa sobre los objetivos de estos. Es importante tener una comprensión clara de cómo funcionan los GTT. Y para ello, durante las reuniones informativas, se deberá esclarecer todo tipo de duda a los asistentes, de manera que se pueda alcanzar el apoyo político y técnico por parte de las instituciones territoriales. Además, durante esta fase, se deben mantener negociaciones transparentes que incluyan a todos los actores representativos de los territorios y que se tomen en cuenta procesos de articulación precedentes o en curso de implementación.

Liderazgo del gobierno territorial

Tanto en el Grupo de Trabajo Regional como en los Grupos de Trabajo Local, la premisa básica de partida es el liderazgo por parte del gobierno del territorio; ya que estas estructuras son **del territorio**, y no existen por o para los Programas Marco. Sin el efectivo compromiso, tanto político como técnico, de las autoridades territoriales no será posible iniciar las labores. La claridad de los objetivos del Programa y el compromiso por parte de los gobiernos territoriales son la vía para lograr una apropiación territorial y, en un futuro, la institucionalización y apropiación de los GTT.

Respeto por las políticas y estrategias locales de desarrollo

Tanto en la fase de arranque como durante todo el proceso de planificación, se deben tomar en cuenta las capacidades, potencialidades y políticas públicas existentes en los territorios. Los GTT deberán fortalecer los procesos locales ya en marcha y articularse con las estrategias y políticas nacionales. El objetivo de los Programas Marco no es el de duplicar estructuras en el territorio, sino el de fortalecer los instrumentos de planificación y desarrollo ya existentes; y, en el caso de que no existan estructuras previas de planificación en el territorio, la meta del Programa será la de facilitar una construcción conjunta de instrumentos de planificación territorial de la mano de los actores locales.

Criterios para la selección de los territorios de intervención

Uno de los ejercicios de coordinación del Grupo de Trabajo Regional es acordar criterios objetivos que permitan la identificación de los municipios (territorios en el nivel local) de intervención del Programa Marco. Estos criterios toman en cuenta factores que valorizan los recursos locales (humanos, institucionales, económicos, culturales, ambientales y sociales).

Designación de contrapartes técnicas de cada institución

Considerando que los GTT tienen roles tanto políticos como técnicos, es necesario una vez que se haya constituido el nivel político del GTT designar una contraparte técnica, de modo que se pueda operativizar el trabajo de estos Grupos.

Dos niveles operativos: político y técnico

Los GTT tienen que ser operativos en la toma de decisiones y en la implementación de proyectos. En muchos casos, si se cuenta con una presencia mayoritariamente política, podría dificultar la operatividad de estos, ya que, por una parte,

RESPUESTAS PARA MEJORAR LA OPERATIVIDAD DE SUS GTT

DOS PROGRAMAS MARCO ART DEL PNUD

ART GOLD

República Dominicana

Los GTT han establecido dos niveles de gestión. El nivel técnico es el encargado de formular los términos de referencia, proyectos y estrategias. El nivel político es el responsable de tomar las decisiones en cuanto a las líneas directrices del territorio y de aprobar los proyectos que serán implementados.

.....

ART/PNUD Ecuador

Los GTT se desdoblán en dos niveles de trabajo: político y técnico. Esta división permite un trabajo operativo más efectivo, ya que el nivel técnico prepara principalmente la documentación del Programa, las líneas directrices, los proyectos, y el inicio del CPL.

Cuando se reúne una cantidad importante de información se convoca a los representantes políticos del GTT y estos se encargan de aprobar la información y estrategias presentadas. Con esta decisión política se da paso a que el equipo técnico continúe con la implementación y ejecución de las iniciativas.

.....

sería más difícil disponer del tiempo y coordinar las agendas entre diferentes actores; y, por otra, ciertas decisiones pueden «enrascarse» dada la afiliación política de cada uno. El otro extremo se da por una representación mayoritariamente técnica en los GTT. También esta opción es poco viable y recomendable, pues podría avanzarse en la parte técnico-operativa, pero no se tendrían a los actores con capacidad de poder tomar las decisiones finales de un tema en cuestión (ya sea la operatividad, implementación, movilización de recursos, ejecución, etc.).

Ciertos Programas Marco ART del PNUD en América Latina han logrado optimizar ambos extremos en estas estructuras mediante la creación de dos espacios complementarios de trabajo dentro de los GTT: uno técnico y otro político.

Trabajo fronterizo

Aunque se observan principios comunes de intervención, la diversidad de contextos en los que operan los Programas Marco ART del PNUD condiciona la aplicación de su metodología —flexible y adaptable— a las especificidades territoriales en donde operan. Es por ello que en ciertos contextos, donde existen dos países que comparten retos comunes para el desarrollo local, se ha fomentado la creación de estructuras binacionales, como los Grupos de Trabajo Interfronterizos (en el Programa ART GOLD República Dominicana), y el trabajo bifronterizo en temáticas de interés común

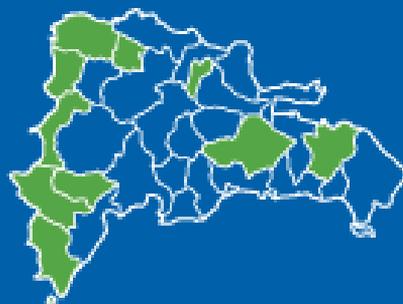
a nivel territorial de ART REDES Colombia y ART/PNUD Ecuador.

LOGROS Y LIMITACIONES

Entre los principales logros alcanzados durante la implementación y operatividad de los GTT en América Latina se deben mencionar que:

- Los GTT están liderados por las autoridades locales, tanto en la coordinación como en la implementación de sus funciones.
- Se ha logrado una institucionalización y apropiación local de los GTT. Esto garantiza su sostenibilidad, puesto que son ellos quienes lideran los procesos de desarrollo.
- Se ha facilitado el fortalecimiento de las capacidades de gestión y articulación territorial.
- Gracias a su carácter participativo, los GTT han logrado incorporar a la sociedad civil y al sector académico en los procesos de planificación.
- Se observa que, luego de ejecutar los programas y proyectos por parte de los GTT, se incrementa el número de sus integrantes.

TRABAJO TRANSFRONTERIZO REPÚBLICA DOMINICANA-HAITÍ ART GOLD REPÚBLICA DOMINICANA



El terremoto de 2010 en Haití cambia la metodología de trabajo del Programa ART GOLD República Dominicana por un enfoque hacia la emergencia. Luego del sismo, un éxodo migratorio de haitianos incrementó la población de las provincias fronterizas de República Dominicana, cambiando con ello la realidad de su territorio.

En este contexto se crearon Comités Intermunicipales Transfronterizos. El primero, con la participación de representantes del departamento del Nordeste, en Haití, y de la provincia de Dajabón, en la República Dominicana. El segundo está integrado por el departamento Central de Haití y por la provincia Elías Piña, de República Dominicana. Todos estos actores trabajan en procesos de planificación y articulación conjunta.

Fuente: «Programa ART GOLD República Dominicana. Propuesta integrada para el desarrollo transfronterizo Haití-República Dominicana», 2010. En http://www.pnud.org.do/sites/pnud.onu.org.do/files/Propuesta_Art_Gold.pdf.



- Mediante los GTT se facilita una identificación participativa de los proyectos de desarrollo a través del Ciclo de Programación Local.

En cuanto a las limitaciones encontradas por los GTT se puede señalar que:

- En algunos casos existe inestabilidad y/o poca continuidad de los representantes institucionales y sus equipos técnicos, lo que dificulta el funcionamiento de los GTT.
- En ciertos contextos existe una reducida participación por parte de la sociedad civil y del sector privado; una de las razones es que no en todos los casos existe una sociedad civil organizada.
- Dependiendo de las dinámicas locales, hay casos en donde existe una insuficiente integración por parte de la cooperación internacional presente en el territorio.

Articulación entre el Comité Nacional de Coordinación y los Grupos de Trabajo Territoriales

Los Programas Marco ART del PNUD fomentan la articulación entre los mecanismos de concertación de actores y procesos a nivel nacional y territorial de la siguiente manera:

- Son espacios en donde se comparte con otras regiones y con el nivel nacional las innovaciones, buenas prácticas, logros y obstáculos encontrados a nivel local.

- La interacción entre estos dos niveles promueve la eficacia de la ayuda al desarrollo a nivel territorial, mediante de su contribución para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio, así como la aplicación de los principios de la Declaración de París y el cumplimiento de la Agenda de Acción de Accra.
- Son mecanismos que permiten un intercambio entre los gobiernos nacionales, los gobiernos territoriales, los actores de la cooperación internacional (bilateral y descentralizada), las organizaciones no gubernamentales y sociedad civil en general, universidades y agencias de las Naciones Unidas.
- Por medio de estas estructuras se logra fomentar, de manera efectiva, los procesos de descentralización, y se consigue la coordinación entre los diferentes niveles administrativos.
- Se promueven alianzas de cooperación sur-sur, sur-norte y norte-sur.
- Se promueven procesos articulados de desarrollo económico local.
- La coordinación entre los dos niveles permite una movilización efectiva y transparente de recursos.

Contribución de los mecanismos de articulación y concertación a la eficacia de la ayuda a nivel local

Los Programas Marco ART del PNUD promueven la eficacia de la ayuda al desarrollo, principalmente a nivel local, a través de sus mecanismos operativos: el

Comité Nacional de Coordinación y los Grupos de Trabajo Territoriales. En lo que concierne al logro de los principios de la Declaración de París y de la Agenda de Acción de Accra sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo en el ámbito territorial, el CNC y los GTT tienen una mayor incidencia en los principios de alineación, apropiación y armonización.

El CNC y los GTT contribuyen a la eficacia de la ayuda al desarrollo ya que al generar apropiación nacional y territorial; es decir: estos mecanismos facilitan que los países socios ejerzan una autoridad efectiva y coordinen las políticas, estrategias y acciones de desarrollo. El Comité Nacional de Coordinación y los Grupos de Trabajo Territoriales aportan a la apropiación territorial, ya que son los gobiernos a cada nivel quienes lideran estos espacios. Además, estos mecanismos promueven permanentemente el fortalecimiento y desarrollo de las capacidades de planificación y toma de decisiones, y generan una mayor apropiación por parte de las autoridades territoriales.

Tanto el CNC como los GTT facilitan la alineación y el apoyo de la cooperación internacional —donantes y aliados de la cooperación descentralizada— a las estrategias, instituciones y procedimientos nacionales y territoriales de desarrollo de los países socios. Facilitan la alineación de la cooperación por ser estructuras en las cuales se identifican las necesidades y las prioridades de desarrollo de sus territorios, y se ejecutan con el apoyo complementario de la cooperación. Las estructuras operativas de la Iniciativa ART, tanto a nivel territorial como nacional, contribuyen a que las acciones de la cooperación internacional sean más armonizadas, transparentes y colectivamente eficaces, puesto que en estos espacios se facilita la coordinación entre los actores internacionales que intervienen en un mismo territorio.



4

**El Ciclo
de Programación
Local: instrumento
de alineación
a las prioridades
nacionales
y territoriales**





Los Programas Marco ART del PNUD en América Latina cuentan con instrumentos que facilitan la alineación a las prioridades nacionales y territoriales. Durante el Seminario Internacional La Aplicación de la Metodología ART en América Latina se discutió en torno al Ciclo de Programación Local (CPL) como un instrumento clave para alinearse a las prioridades nacionales y territoriales; y a ello se dedicará este capítulo.

En su primera parte se detallan los objetivos y el proceso de implementación del CPL en los territorios. La segunda y tercera sección hacen referencia a sus funciones y miembros, respectivamente. Al final se presentan los resultados obtenidos por el CPL, así como los logros y limitaciones encontradas.

El Ciclo de Programación Local es el proceso territorial que permite planificar, priorizar, implementar y monitorear de manera concertada los planes de acción para el desarrollo territorial. De esta forma se deciden por vía participativa las prioridades locales y se alinean con las políticas locales y nacionales. Con el liderazgo de los Grupos de Trabajo Territoriales, este proceso fa-

cilita la inclusión de los diferentes actores locales, nacionales e internacionales en torno al ejercicio de planificación concertada.

El CPL es un elemento esencial de los Programa Marco ART del PNUD, ya que facilita la gestión de la cooperación internacional a partir de la identificación de las prioridades de desarrollo del territorio.

El grupo temático de trabajo del seminario, centrado en los instrumentos de alineación con las prioridades nacionales y territoriales, estuvo integrado por especialistas del PNUD —representantes de los Programas Marco ART REDES Colombia, ART/PNUD Ecuador y ART GOLD República Dominicana; y de su Centro Regional en Panamá.

A nivel gubernamental participaron representantes de gobiernos nacionales de Argentina y de Ecuador; de gobiernos locales de Colombia —la Gobernación de Nariño y la Municipalidad de Pasto—; y de Ecuador, de la Provincia del Carchi. Este equipo se complementó con un representante de la Cooperación Canadiense.

Objetivo del Ciclo de Programación Local en los territorios

El Ciclo de Programación Local tiene como propósito identificar las prioridades de desarrollo de los territorios, mediante un trabajo conjunto y de concertación de decisiones entre actores que permita una articulación local y nacional de la planificación. Además, el CPL facilita que la cooperación internacional se alinee a las prioridades de desarrollo identificadas por los diferentes actores del territorio.

Funciones del Ciclo de Programación Local en los territorios

La dinámica del CLP busca mantener un enfoque integral del desarrollo del territorio, poniendo en el centro de la planificación sus potencialidades en recursos humanos, institucionales, económicos, culturales, ambientales y sociales. La aplicación de este proceso varía entre los diferentes Programas Marco, así como al interior de ellos mismos, justamente por ser una metodología flexible y adaptable a las dinámicas territoriales.

Aunque no se puede hablar de una metodología estándar que se aplique a todos los Programas Marco ART del PNUD en América Latina, existen, sin embargo, principios o fases generales que cada uno de los Programas ha adoptado al momento de iniciar el CPL en los territorios.

PROMOVER PROCESOS Y NO PROYECTOS

Los Programas Marco ART del PNUD en la región coinciden en que una de las funciones principales del CPL es promover procesos de desarrollo y no proyectos aislados. Esto es: desde un enfoque de proceso se planifica la intervención del Programa de forma amplia, fomentando una articulación basada en la complejidad política, social, cultural, económica, histórica y ambiental de cada territorio.

FORTALECER LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN

El Ciclo de Programación Local facilita procesos de planificación territorial basados en las capacidades y potencialidades existentes en los territorios. Se tienen que tomar como punto de referencia los procesos de planificación existentes en el territorio (los planes de desarrollo en vigencia o las experiencias pasadas de las cuales se pueda

ARTICULACIÓN DEL CPL CON LOS PLANES TERRITORIALES DE DESARROLLO ART/PNUD ECUADOR



La experiencia de Ecuador toma como punto de partida del Ciclo de Programación Local el reconocimiento de la existencia de los planes de desarrollo a todos los niveles, y por ende la necesidad de vincular estos instrumentos entre sí y con el Plan Nacional de Desarrollo (PND).

Es por ello, que el primer paso del CPL en los diferentes territorios en donde opera ha sido articular los planes parroquiales, cantonales y provinciales con el PND creando una metodología que ha permitido articular planes con nomenclaturas y estructuras diferentes.

aprender). De igual manera, en el caso de existir estructuras de planificación en el territorio, tanto en el nivel local como en el nivel meso, se debe trabajar dentro de esas estructuras con el objetivo de no duplicar acciones.

ARTICULACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN TERRITORIAL

El Ciclo de Programación Local contribuye a la planificación integral del territorio, promueve la descentralización a partir del rol activo de las comunidades locales y de sus actores públicos, sociales y privados. Se considera una herramienta para la articulación de la planificación territorial, ya que busca levantar de forma participativa el «Documento de prioridades territoriales»,²² como parte del sistema de planificación territorial. Para ello, los equipos técnicos del GTT y los representantes secto-

²² En este documento se plasman una serie de ideas-proyecto para ser promovidas con el apoyo de los socios internacionales del Programa. De esta forma se garantiza la alineación de la cooperación internacional a las prioridades de desarrollo territorial, pues el documento toma en consideración la planificación ya existente y prioriza los ejes temáticos o lineamientos generales del desarrollo local.



riales de los territorios, también de forma participativa, sea a través de reuniones con los GTT, mesas temáticas ampliadas, asambleas o comités interdisciplinarios, elaboran este documento tomando en consideración la planificación ya existente y priorizando los ejes temáticos o lineamientos generales del desarrollo territorial.

COMPLEMENTARIEDAD Y ALINEACIÓN POR PARTE DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

El Ciclo de Programación Local facilita el proceso de concertación y participación que tiene como finalidad priorizar las demandas y necesidades de desarrollo de los territorios. Estas prioridades se complementan y se alinean con el apoyo económico y técnico de la cooperación internacional.

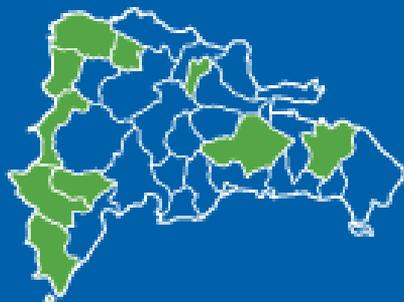
Los actores y redes de cooperación descentralizada movilizan recursos humanos y económicos, buenas prácticas e innovaciones técnicas, tecnológicas y organizacionales hacia estas prioridades de desarrollo. Recordemos que estas acciones se inscriben dentro de los instrumentos de planificación territorial.

FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE CAPACIDADES

El Ciclo de Programación Local tiene el mandato de generar y fortalecer capacidades por medio de una planificación conjunta e inclusiva. Fortalece la identidad de los actores involucrados en los procesos de desarrollo local y sus capacidades, articulando así las prácticas exitosas y la adquisición de nuevos saberes. Además, el poder de adaptabilidad del CPL a los diferentes territorios, así como a los tiempos locales y nacionales, contribuye a generar capacidades adecuadas a las necesidades específicas de los actores.

Con la elaboración del «Documento de prioridades territoriales» se fortalece técnicamente el GTT, puesto que se generan visiones conjuntas del desarrollo local.

PASOS PARA LA APLICACIÓN DEL CPL EN LA PROVINCIA DE DAJABÓN ART GOLD REPÚBLICA DOMINICANA



1. Organización del mecanismo de gestión territorial (Grupos de Trabajo municipales y provinciales).
2. Organización de la sede y de la logística de base para el desarrollo de las actividades.
3. Organización de las Mesas de Trabajo Temáticas Interinstitucionales.
4. Concertación del Plan de Trabajo Territorial («Documento de prioridades territoriales»).
5. Elaboración del Plan de Trabajo Territorial.
6. Gestión de recursos e implementación.
7. Monitoreo y evaluación.

Fuente: « Presentación del caso de la provincia Dajabón en República Dominicana: Ciclo de Programación Local» (por Martina Benedetti), p. 6. Puede consultarse en el CD.

PROMOCIÓN DEL ENFOQUE DE EQUIDAD DE GÉNERO

El Ciclo de Programación Local promueve la transversalización del enfoque de género, lo mismo durante la planificación que durante todo el proceso de gestión y evaluación.

En primer lugar, el CPL facilita la incorporación de este enfoque como un eje transversal de la planificación; de esa manera logra que los representantes territoriales incluyan esta temática dentro de sus prioridades de desarrollo y, por ende, en los proyectos a ser implementados.

En segundo lugar, los procesos participativos del CPL logran incluir a grupos de mujeres en las fases de programación y priorización del desarrollo, garantizan su participación y logran resultados vinculados con la equidad de género.

Además, el CPL genera mecanismos de medición y monitoreo de los proyectos priorizados por los actores del territorio en los que se aplica un enfoque de género, y facilita la construcción e identificación de indicadores de género. Esta estrategia trae aparejado un monitoreo específico de los logros en esa área.

FACILITAR UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO HUMANO

A través del Ciclo de Programación Local se facilita una planificación basada en un enfoque de desarrollo humano integral. El CPL realiza un análisis del territorio, de sus fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades. Esta comprensión y análisis previenen las intervenciones y soluciones meramente sectoriales y especializadas, ya que se toma en cuenta la planificación al desarrollo de cada territorio.

Participación de actores en el Ciclo de Programación local

.....

El CPL promueve el rol activo de los gobiernos locales y de los diferentes actores estratégicos del territorio.

GRUPOS DE TRABAJOS TERRITORIALES

Los Grupos de Trabajo Territoriales son el mecanismo con el cual se ejecuta el Ciclo de Programación Local. Sin un efectivo funcionamiento de estos grupos no se podría hablar de una planificación integral del desarrollo territorial. Es por ello, que los GTT son estratégicos para el CPL, ya que promueven una gestión integral del desarrollo territorial; favorecen el análisis, la programación y gestión sistémica de los diferentes componentes del desarrollo. Además, los GTT son el espacio propicio para la concertación en los procesos de toma de decisiones, ya que son estos Grupos los que están a cargo de discutir y aprobar, de conjunto con todos los actores locales, las prioridades de desarrollo de los territorios.

GOBIERNOS TERRITORIALES

A todos los niveles existentes y, al igual que en los Grupos de Trabajo Territoriales, la premisa básica de partida para el CPL es el liderazgo por parte de los gobiernos del territorio. Sin su activo compromiso no sería posible dar inicio a las labores de planificación y gestión.

El liderazgo de estos y la claridad que tengan de los objetivos del Programa incidirán en el logro de una verdadera apropiación territorial y de una planificación más efectiva e integral de sus territorios.

REPRESENTANTES DEL GOBIERNO NACIONAL EN EL TERRITORIO

Direcciones y/o representaciones ministeriales en el nivel local.

ACADEMIA

Universidades o centros de investigación/formación presentes en el territorio.

AGENCIAS DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

Sus valiosos aportes y apoyo facilitan estrategias de desarrollo económico en los procesos e iniciativas identificadas durante el CPL.

ESPACIOS DE DIÁLOGO Y/O PARTICIPACIÓN YA EXISTENTES

Foros provinciales, consejos territoriales de planificación, grupos gestores provinciales o comités de desarrollo.

EXPERTOS TEMÁTICOS

Especialistas en las diferentes temáticas abordadas por el Programa Marco en los territorios, sea esta conflicto, derechos humanos, desarrollo económico, medioambiente, entre otras.

SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA

Grupos étnicos, de mujeres, de jóvenes, de migrantes, trabajadores, entre otros.

El Ciclo de Programación Local busca garantizar una representatividad institucional y liderazgo femenino, por lo que, generalmente, incluye la participación de mujeres como representantes institucionales o la participación de organizaciones y comités de mujeres, ministerios de equidad (en el caso de existir), entidades gubernamentales a cargo del tema. Junto con estas organizaciones, el CPL promueve la construcción conjunta de políticas públicas y programas de equidad a nivel territorial y nacional.

COMUNIDADES

Se facilita la participación directa de las comunidades, es decir: de la ciudadanía interesada en ser parte de la planificación de su territorio.

PARTICIPANTES EN EL CPL MUNICIPIO DE PASTO ART REDES COLOMBIA



DEPENDENCIAS DE LA ALCALDÍA DE PASTO:

Oficina de Asuntos Internacionales, Secretaría de Agricultura, Secretaría de Desarrollo Económico, Secretaría de Salud, Secretaría de Educación, Secretaría de Cultura, Secretaría de Bienestar Social, Secretaría de Desarrollo Comunitario, Oficina de Cabildos, Oficina de Juventud, Oficina de Género, Pasto Deportes, Corpocarnaval, Em-popasto.

UNIVERSIDADES: Universidad Mariana, Universidad San Martín y Universidad de Nariño.

ACTORES INTERNACIONALES: ONU MUJERES, UNFPA, PNUD, ACNUR, UNICEF, PMA, OCHA (Oficina para la Coordinación de Asuntos Humanitarios), OIM (Organización Internacional para las Migraciones), OXFAM, Fundación RET (Refugee for the Education Trust), Save the Children, y el Consejo Noruego para Refugiados (CNR).

REPRESENTANTES DE LA SOCIEDAD CIVIL, ONG, FUNDACIONES Y GREMIOS

Fuente: «Presentación del caso ART REDES Colombia: Ciclo de Programación Local» (por Eugenio Estupiñán), p. 8. En el CD.



GREMIOS Y SECTOR EMPRESARIAL LOCAL

Cámaras de Industrias, Cámaras de Comercio, Agencias de inversión, entre otros.

ENTIDADES DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PRESENTES EN EL TERRITORIO

Donantes, agencias de las Naciones Unidas y socios de la cooperación descentralizada.

Algunas particularidades del funcionamiento del Ciclo de Programación Local

Si bien los Programas Marco ART del PNUD comparten funciones comunes al momento de iniciar el Ciclo de Programación Local, en América Latina —en ciertos contextos—, con el objetivo de alcanzar un ciclo de programación verdaderamente efectivo, los Programas Marco ART del PNUD han desarrollado estrategias específicas adaptadas a la realidad de cada territorio.

CPL CON UN ENFOQUE DE ETNODESARROLLO Y PAZ: ART REDES COLOMBIA

El departamento de Nariño es uno de los más vulnerables debido a la presencia de grupos armados, el incremento de cultivos ilícitos y el aumento de las desigualdades. Además, este Departamento se caracteriza por tener una población con gran diversidad étnica, lo cual ha llevado a la creación de planes de etnodesarrollo para las comunidades negras y las reservas indígenas. El Ciclo de Programación Local

promueve aquí la inclusión de las diferentes comunidades étnicas, así como diversos planes de desarrollo étnicos. El CPL facilita un trabajo directo de la mano de las autoridades políticas y representantes de los grupos étnicos allí presentes. De esta manera se puede garantizar la inclusión de grupos vulnerables mediante una planificación integral del territorio.

Resultados del Ciclo de Programación Local

El Ciclo de Programación Local es un proceso que facilita la planificación de los territorios, a través de la generación de una serie de resultados concretos, como es el «Documento de prioridades territoriales», resultado principal del CPL. En él se plasma una definición común y compartida del desarrollo humano local, así como de las estrategias y prioridades de los territorios. De igual manera, este instrumento recoge una serie de ideas-proyecto para ser promovidas con los diferentes actores de la cooperación.²³

La identificación y priorización de las prioridades de desarrollo para presentar a la cooperación internacional son un resultado que fortalece al GTT, puesto que articula los diferentes niveles de planificación: local, nacional e internacional. Además, logra la apropiación y territorialización de los procesos de planificación.

²³ En el CD puede consultar varios documentos de prioridades territoriales de algunos Programas Marco ART del PNUD en América Latina.

APLICACIÓN DEL «DOCUMENTO DE PRIORIDADES TERRITORIALES»

Acciones conjuntas con la cooperación internacional

El «Documento de prioridades territoriales» debe ser una herramienta compartida y reconocida por todos los niveles administrativos, que se encarga de alinear los aportes de la cooperación internacional, y con ello de incrementar los flujos de cooperación para apoyar la inversión social y el desarrollo económico. Este instrumento permite la gestión de los recursos de la cooperación internacional para ejecutar las ideas-proyecto, y también buscar el apoyo de diversas agencias de cooperación para coger recursos.

Los Programas Marco ART del PNUD, a través del Comité Nacional de Coordinación y los Grupos de Trabajo Territoriales, contribuyen a la divulgación de este Documento entre las instancias de cooperación internacional, invitándolas a participar mediante encuentros, ferias y otras iniciativas específicas. De esta manera, representantes territoriales contactan a posibles socios de la cooperación internacional para compartir las prioridades de su territorio. Por su parte, los servicios internacionales de ART difunden también el documento, que es presentado y compartido con potenciales donantes y socios de la cooperación descentralizada y bilateral.

Monitoreo y evaluación

El Ciclo de Programación Local facilita la creación de herramientas de monitoreo y autoevaluación de las acciones previstas por el CPL para un período determinado. La evaluación del CPL no implica su fin; más bien es una reflexión permanente que permite corregir los errores de implementación en el camino. No existe una frecuencia preestablecida para la renovación del CPL; aunque es responsabilidad de los GTT definir la vigencia de los productos y resultados de este, y actualizarlo de acuerdo al Sistema de Planificación Territorial.

EJEMPLOS DE APLICACIÓN DEL «DOCUMENTO DE PRIORIDADES TERRITORIALES»

Los documentos de prioridades plantean una serie de ideas-proyecto para ser promovidas por los actores locales y nacionales del territorio, conjuntamente con el apoyo de los socios internacionales. Los ejes temáticos y/o lineamientos generales de desarrollo priorizados por los territorios forman parte del sistema de planificación existente.

A continuación se presentan tres casos de aplicación que ejemplifican la dinámica de estos documentos en diferentes contextos.

Líneas prioritarias para el desarrollo integral. Carchi, Ecuador

El ejercicio de planificación de las *Líneas prioritarias para el desarrollo integral* de la provincia del Carchi (su «Documento de prioridades territoriales»)²⁴ se realizó de manera concertada y participativa con actores territoriales, nacionales e internacionales. Expresa la voluntad de los actores territoriales, puesto que toma en consideración las oportunidades, los desafíos y las problemáticas del desarrollo humano de esta provincia ecuatoriana. Las líneas prioritarias establecidas están insertas y alineadas al sistema de planificación, y contribuyen con los objetivos de los planes de desarrollo locales, cantonales, provincial, regional y nacional, y en función de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

El documento de prioridades del Carchi se desdobra en varios niveles. El primer nivel integra las líneas prioritarias de acción para el desarrollo territorial. En el

²⁴ PNUD Ecuador: *Líneas prioritarias para el desarrollo integral. Carchi, Ecuador*, Imprenta Monsalve Moreno, Cuenca, 2010. También en el CD adjunto a la publicación.

LÍNEAS PRIORITARIAS PARA EL DESARROLLO INTEGRAL

Provincia del Carchi



NIVEL PROVINCIAL

EJE 1

GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA
Y FORTALECIMIENTO
SOCIOINSTITUCIONAL

Idea proyecto

Planificación y ordenamiento territorial a todos los niveles

Apoyar la construcción de los planes de desarrollo e implementación de un sistema de planificación territorial articulado con todos los niveles de gobierno (provincial, cantonal y parroquial) enfocados a la participación ciudadana y equidad de género.

EJE 2

DESARROLLO ECONÓMICO
TERRITORIAL Y EMPLEO DIGNO

Idea proyecto

La ADEL con enfoque de género e interculturalidad

Crear una agencia de desarrollo económico local que contribuya al fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa y a la «juventud empresarial» en áreas como la producción, comercialización, tecnificación e industrialización.

EJE 3

DERECHOS HUMANOS
Y SEGURIDAD CIUDADANA

Idea proyecto

Fortalecimiento del Observatorio Provincial sobre Seguridad Ciudadana y Convivencia Pacífica

Fortalecer el Observatorio de Seguridad Ciudadana recién creado, a través de la capacitación de los funcionarios, mejorar el equipamiento e incentivar la definición y aplicación de políticas públicas apropiadas.

NIVEL CANTONAL

Idea proyecto

Centros culturales parroquiales (cantón Montúfar)

Realizar un plan piloto en una parroquia del cantón, la cual deberá contar con infraestructura adecuada para el funcionamiento de un centro de capacitación que atraiga e incentive el desarrollo cultural y humano de sus habitantes. Además se desarrollarán procesos de organización y fortalecimiento para promover participación ciudadana, cultura y educación.

Idea proyecto

Fondo de salvamento patrimonial (cantón Montúfar)

Aprovechar la declaración que tiene el centro histórico de la ciudad de San Gabriel como Patrimonio Cultural de la Nación, para que a través de un fondo económico se recupere la arquitectura existente en las construcciones tradicionales, y convertir estos sitios en turísticos y comerciales.

Idea proyecto

Seguridad ciudadana (cantón Tulcán)

Apoyar la estrategia de difusión de derechos humanos, cultura de paz y convivencia pacífica así como del plan de seguridad del cantón a través de la acción coordinada institucional con el objetivo de promover la seguridad ciudadana.

PROYECTOS EN EJECUCIÓN

Proyecto: FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES LOCALES PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA EN LAS CIUDADES HISTÓRICAS DE ECUADOR

Participan: Ministerio Coordinador de Patrimonio Natural y Cultural (MCPNC), Instituto Nacional de Patrimonio Cultural (INPC), Municipio de Montúfar, Programa Marco ART/PNUD Ecuador, Fundación Tecnalia y Gobierno Vasco.

Foto: Iglesia de la ciudad patrimonial de San Gabriel, en Montúfar.



RESULTADO DEL CICLO DE PROGRAMACIÓN LOCAL

PROVINCIA DEL CARCHI - PROGRAMA ART/PNUD ECUADOR

EJE 4

MOVILIDAD HUMANA
E INTEGRACIÓN LOCAL
DEL REFUGIO

Idea proyecto

Fortalecimiento del sistema de voluntariado

Fortalecer el voluntariado como apoyo al refugio a través de promotores en la Casa de Juventud de Carchi y desarrollo de la interculturalidad.

EJE 5

AMBIENTE Y RECURSOS
NATURALES

Idea proyecto

Manejo de cuencas y microcuencas

Mejorar el manejo de cuencas y microcuencas con enfoque de sostenibilidad y de desarrollo económico local a través de un estudio geológico del uso de la tierra y la promoción, el apoyo, la implementación y el mejoramiento de los sistemas de riego a nivel de capacitación e infraestructura.

EJE 6

SERVICIOS SOCIALES
BÁSICOS

Idea proyecto

Eje Educación
Capacitar a profesores de educación especial y a docentes especializados
Eje Salud
Apoyar a los municipios para generar conciencia ambiental relacionada a recolección de basura diferenciada sobre todo a nivel rural

Idea proyecto

Medioambiente (cantón Mira)

Apoyar la ejecución del programa productivo de forestación, reforestación y protección con madera comercial en alianza con el Ministerio de la Agricultura.

Idea proyecto

Salud (cantón Mira)

Apoyar la construcción del centro gerontológico para la atención de adultos mayores del cantón Mira.

Proyecto: FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN PÚBLICA INTERCANTONAL DE LA MANCOMUNIDAD DE LA CUENCA DEL RÍO MIRA

Participan: Gobiernos municipales de Mira, Espejo, Bolívar, Pimampiro y Urququí, Programa de Desarrollo Rural del Ministerio de Inclusión Económica y Social (PRODER-MIES), ART/PNUD Ecuador, Diputación de Cádiz, Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI).

Proyecto: MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA Y DE SALUD DEL ADULTO MAYOR DEL MUNICIPIO DE MIRA

Participan: Gobierno Municipal de Mira, Programa Marco ART/PNUD Ecuador, Ayuntamiento de Tavernes de la Valldigna, Fons Valencià, Municipio de Lasarte-Oria (País Vasco) y Gobierno Vasco.

segundo nivel se identifican a nivel provincial las ideas-proyectos enmarcadas en cada línea prioritaria de acción. Y, en el tercer nivel, los cantones involucrados en el Programa Marco ART/PNUD Ecuador —Mira, Montúfar y Tulcán— priorizan las ideas-proyectos cantonales en alineación con las líneas prioritarias de acción.

Prioridades para la cooperación del Centro Histórico de La Habana (Cuba)

El documento «Prioridades para la cooperación del Centro Histórico de La Habana»²⁵ muestra las líneas directrices obtenidas en los procesos de planificación de este territorio; y tiene el objetivo de facilitar la interacción entre los actores locales y nacionales con la cooperación internacional. Las líneas directrices están basadas en el Planeamiento Estratégico Comunitario y están insertas en el Planeamiento Estratégico del Municipio. Este proceso se ha elaborado con alto nivel de concertación y participación, tanto de la comunidad como de las instituciones públicas.

Estas prioridades para la cooperación internacional se articulan en los distintos niveles. En un primer nivel se establecen las líneas estratégicas temáticas; en el segundo nivel se definen los ejes estratégicos de acción que se integran en cada una de las líneas temáticas. Y, por último, se priorizan los proyectos a ser implementados.

²⁵ Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana: «Prioridades para la cooperación del Centro Histórico de La Habana», La Habana, 2007, en CD adjunto a la publicación.

RESULTADO DEL CICLO DE PROGRAMACIÓN LOCAL

CENTRO HISTÓRICO DE LA HABANA - PDHL/CUBA

LÍNEAS PRIORITARIAS PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DEL CENTRO HISTÓRICO DE LA HABANA

LÍNEA ESTRATÉGICA

DESARROLLO
ECONÓMICO
LOCAL

LÍNEA ESTRATÉGICA

MEDIO
AMBIENTE

LÍNEA ESTRATÉGICA

PATRIMONIO
CULTURAL

LÍNEA ESTRATÉGICA

SERVICIOS
SOCIALES

LÍNEA ESTRATÉGICA

GESTIÓN
LOCAL

LÍNEA ESTRATÉGICA

VIVIENDA

EJE ESTRATÉGICO

Patrimonio en peligro

EJE ESTRATÉGICO

Valorización y difusión
del patrimonio cultural

EJE ESTRATÉGICO

Oficios tradicionales
del patrimonio

PROYECTOS PRIORIZADOS

Apoyo a la restauración del Teatro Martí

Apoyo a la restauración del Palacio del Segundo Cabo

Apoyo a la restauración del antiguo convento Las Teresas

Apoyo a la restauración del Museo de Historia de la Ciencia

PROYECTOS PRIORIZADOS

Apoyo a la creación del Centro Cultural de la ciencia y la Tecnología

Apoyo a la creación de una galería para la exposición de las obras de artistas del territorio

Apoyo a la ampliación de la programación de la emisora Habana Radio

Apoyo al laboratorio de bioarqueología del Gabinete de Arqueología

PROYECTOS PRIORIZADOS

Apoyo al Taller de Restauración de Pintura de Caballete

Fortalecimiento de los talleres de las escuelas de formación de oficios tradicionales

Apoyo al Taller de Mármol del Gabinete de Restauración

Apoyo al Taller de Herrería

Apoyo a la creación del Taller de Arqueología

PROYECTOS EJECUTADOS O EN EN EJECUCIÓN

Proyecto: CREACIÓN DE LA ESCUELA TALLER DE LA HABANA CON TOLEDO.

Participan: Ayuntamiento de Toledo, Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana (OHCH).

Proyecto: II CURSO DIPLOMADO RESTAURACIÓN DE CENTROS HISTÓRICOS, DESARROLLO HUMANO, ECONOMÍA LOCAL, ENFOQUE DE GÉNERO.

Participan: Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI), Comité de Florencia, PDHL/PNUD Cuba.



Estrategia de Cooperación Internacional del Municipio de Pasto (Colombia)

La Estrategia de cooperación internacional del municipio de Pasto²⁶ pretende ser la carta de presentación del Municipio ante el mundo. Su objetivo es lograr el reconocimiento de sus fortalezas en lo político, económico, social, ambiental y cultural, ampliando las oportunidades de su inserción en el contexto internacional de una manera estratégica y organizada, para presentarse ante las agencias de cooperación internacional y los gobiernos como un socio que respalda los esfuerzos de carácter internacional, y se compromete a reforzar su capacidad de desarrollo con el apoyo de los donantes.

El documento ha sido elaborado desde la Alcaldía de Pasto, conjuntamente con actores públicos, privados, sociedad civil y academia, y está ligada a la construcción del Plan de Desarrollo Municipal 2008-2011, el cual se formula y actúa en coherencia con las prioridades nacionales e internacionales, teniendo en cuenta los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo *Estado comunitario: desarrollo para todos (2006-2010)*, la Estrategia Nacional de Cooperación Internacional (2007-2010), los Objetivos de Desarrollo del Milenio (2000), los objetivos de desarrollo establecidos en la Declaración de París (2005), el Plan de Desarrollo Departamental de Nariño *Adelante Nariño* (2008- 2011) y la Agenda de Acción de Accra (2008).

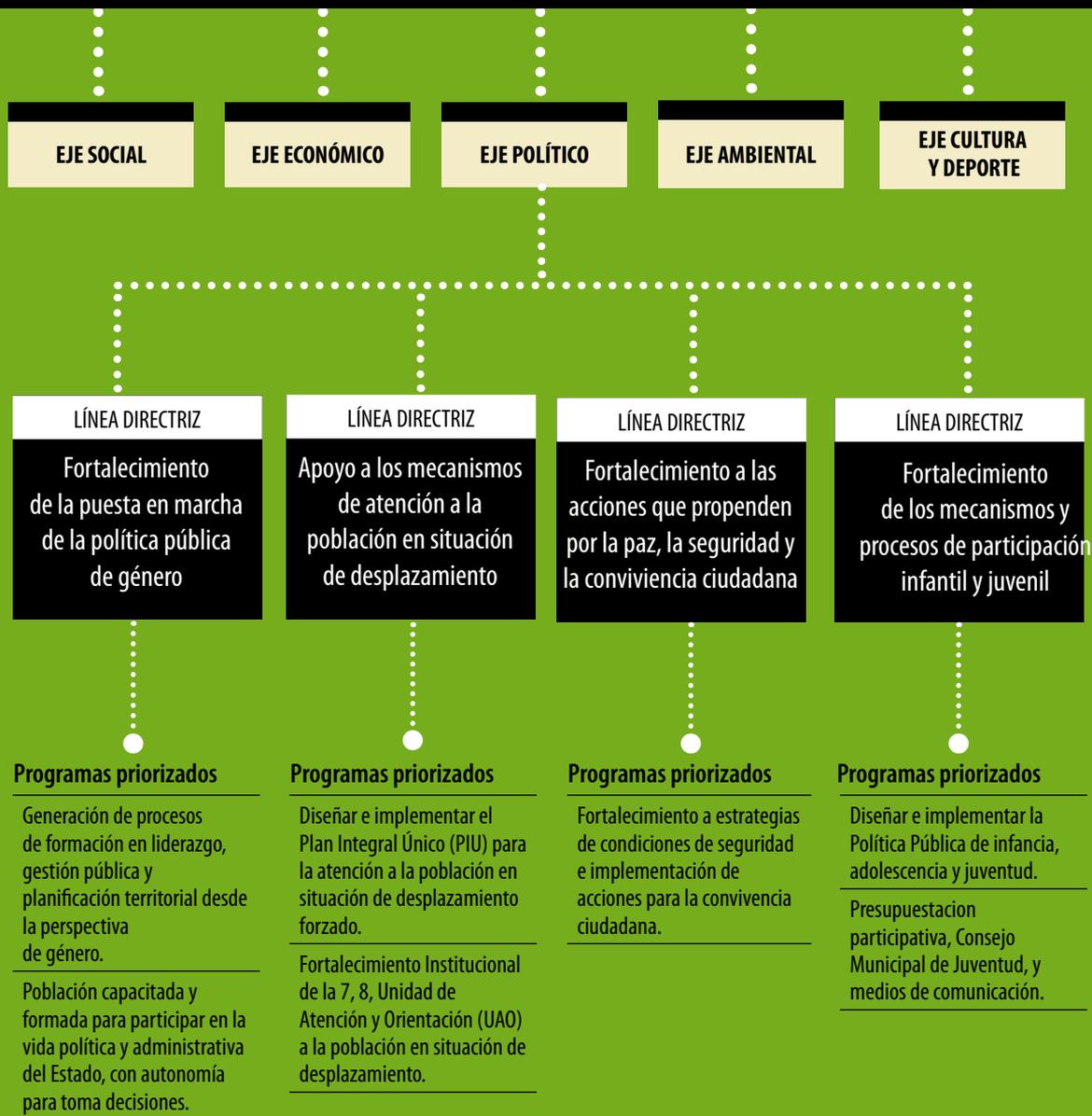
Su estrategia de cooperación se articula de la siguiente manera: se establecen los ejes temáticos de alcance municipal, a estos se incorporan las líneas directrices de acción en las cuales se identifican los programas priorizados que se implementarán.

²⁶ *Estrategia de cooperación internacional del municipio de Pasto*, Poligráficas Pasto, Pasto, 2010. También en CD adjunto a la publicación.

RESULTADO DEL CICLO DE PROGRAMACIÓN LOCAL

PROGRAMA ART REDES COLOMBIA

ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DEL MUNICIPIO DE PASTO



El Ciclo de Programación Local y su contribución a la eficacia de la ayuda a nivel local

Una de las formas en que el Ciclo de Programación Local contribuye a la eficacia de la ayuda para el desarrollo es a partir de promover la articulación multiniveles.

El Ciclo de Programación Local hace posible la articulación entre el nivel territorial y el nacional pues:

- Promueve que las prioridades de desarrollo de los diferentes territorios se articulen con los planes nacionales de desarrollo y con las estrategias internacionales de cooperación.
- Logra una articulación de la planificación municipal y regional con los lineamientos de desarrollo nacionales.
- Propicia que lo nacional aprenda de lo local, puesto que la planificación nacional se articula de manera más efectiva con la planificación local, al tomar en cuenta las iniciativas y procesos locales de planificación.
- Facilita la participación activa de la sociedad civil, academia, sector privado, grupos en condiciones de vulnerabilidad (mujeres, indígenas y campesinos, por ejemplo), lo que permite una mayor inclusión de la ciudadanía.
- Fomenta la alineación de los territorios con las estrategias nacionales para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio.
- Propicia una articulación nacional-territorial mediante la participación de actores nacionales en los Grupos de Trabajo Territoriales, así como una articulación territorial-nacional con la presencia de representantes territoriales

en el Comité Nacional de Coordinación. Esto condiciona que los planes de trabajo de los territorios se articulen a las políticas y la programación presupuestaria nacional.

De igual modo, el Ciclo de Programación Local se articula con el nivel internacional, ya que:

- Promueve la participación de los actores internacionales en el territorio, pues estos acompañan los procesos de planificación e implementación de prioridades de desarrollo local.
- Las oficinas de asuntos internacionales de los municipios y de las regiones (en el caso de existir) están involucradas en el CPL, lo cual genera una mayor institucionalidad y proyección internacional.
- Facilita la difusión del «Documento de prioridades territoriales» con los socios de la cooperación internacional, y promueve así una relación de trabajo más horizontal.
- Con el apoyo de los Servicios Internacionales de ART del PNUD se promueve la movilización de cooperantes interesados en apoyar los productos obtenidos del proceso de planificación.

El Ciclo de Programación Local contribuye a la eficacia de la ayuda a nivel local, porque permite la gestión de la cooperación a partir de la demanda de los territorios y como una respuesta complementaria de múltiples actores. El principio de alineación se expresa en la integración de este Ciclo a los sistemas de planificación nacionales y locales, brindando un instrumento que relaciona las prioridades territoriales con la acción internacional.

El Ciclo de Programación Local es una metodología que tiene sus bases en los territorios y que, por ende, promueve la efectividad de la ayuda a ese nivel. Este

proceso contribuye directamente con los principios de apropiación, alineación y armonización de la Declaración de París.

En cuanto a la alineación, el CPL aporta a la eficacia de la ayuda al desarrollo a nivel local al ofrecer un marco de prioridades operativo y ligado a la planificación, que posibilita una real y verificable alineación de la cooperación internacional. En el «Documento de prioridades territoriales» se muestran una serie de ideas-proyecto que facilitan el apoyo complementario por parte de los donantes y de los socios del Programa Marco ART.

El Ciclo de Programación Local aporta a la armonización, pues facilita acuerdos comunes en los territorios en cuanto al uso del diagnóstico y programación conjunta entre los cooperantes que actúan en un mismo territorio; lo cual puede contribuir a simplificar procedimientos para la cooperación y reducir así la carga de trabajo mediante un sistema conjunto y transparente de evaluación. La legitimidad institucional de las Naciones Unidas facilita la armonización de actores internacionales en el nivel local.

El aporte del CPL a la apropiación territorial y nacional es posible por el papel participativo que desempeñan los sistemas de planificación de los territorios y nacional en él.²⁷ La planeación y gestión fomentadas por el CPL genera la apropiación de los territorios, ya que parte o se inicia con el reconocimiento del Plan Nacional de Desarrollo y los planes de desarrollo territoriales, con lo cual se crean los mecanismos de apropiación de la gestión local. Además, el Ciclo de Programación Local fundamenta su trabajo en las estructuras existentes en el territorio, es decir: reconoce, respeta y es parte de los procesos ya en marcha.

²⁷ Téngase en cuenta que se crea sobre la base de la toma conjunta de decisiones y de responsabilidad compartida.

Los Programas Marco ART del PNUD valorizan y potencian la diversidad de actores, tanto locales como nacionales e internacionales. Son considerados los dueños y dueñas, socios y socias de su propio desarrollo territorial. Todo lo cual redundando en un mayor impacto de las acciones y de la complementariedad de recursos económicos.

Logros y limitaciones del Ciclo de Programación Local

LOGROS

- El Ciclo de Programación Local ha generado una adecuada articulación local y nacional promoviendo procesos concertados en función de la demanda de las agendas sectoriales y territoriales.
- El proceso de planificación ha facilitado una apropiación a nivel local por parte de actores de niveles e instituciones diferentes.
- Ha logrado fomentar una cultura de trabajo conjunta y de concertación de decisiones, puesto que promueve la creación de una mentalidad territorial de planificación y programación compartidas.
- Facilita la interacción de los territorios con la cooperación internacional logrando que esta se alinee con los procesos planificados en el ámbito territorial.
- Gracias a un mejor conocimiento del territorio, este proceso de programación alcanza elevados índices de movilización y uso racional de recursos locales y nacionales.

- Fomenta una visión común del desarrollo territorial.
- Fortalece los sistemas planificación y programación previstos por los marcos legales existentes en los países.
- El «Documento de prioridades territoriales» permite acercar el sistema de la planificación a la gestión e implementación de proyectos operativos concretos.

LIMITACIONES

- En ciertos casos, el CPL necesita de mayores esfuerzos técnicos y de tiempos para lograr la articulación entre la planificación territorial y nacional.
- En algunos contextos, no existe la voluntad política de iniciar y/o fortalecer procesos de planificación.
- Es necesario una mayor armonización entre los actores de la cooperación internacional —multilateral, bilateral y descentralizada—, de manera que se logre una mejor alineación con las prioridades identificadas a nivel territorial.
- Si bien el CPL posibilita que las prioridades de desarrollo en los países del sur tengan una presentación estructurada y sean validadas participativamente, sería de utilidad contar con algún instrumento similar que refleje las excelencias y potencialidades desde la cooperación descentralizada.



5

Conclusiones generales





Las conclusiones de esta sistematización derivan del análisis crítico de las discusiones mantenidas durante el Seminario Internacional La Aplicación de la Metodología ART en América Latina, pues la reflexión metodológica se enfocó hacia la identificación de elementos y criterios comunes que comparten los Programas Marco ART del PNUD de la región y los elementos particulares que estos han desarrollado en sus contextos de implementación. Sin embargo, no en todos los puntos analizados se pudo contar con los elementos suficientes para establecer una base metodológica fuerte, ya que en ciertos casos existieron temas que no fueron profundizados y/o abordados durante las discusiones de los participantes.

Las conclusiones toman en consideración, por tanto, todos estos factores buscando resaltar los principales resultados obtenidos de la aplicación metodológica de los Programas Marco ART del PNUD y de elementos que se considera deben ser fortalecidos para contar con una metodología más sólida y consistente.

De manera general, a continuación se sintetizan los principales resultados alcanzados por la sistematización de este encuentro.

- **Se logró establecer una base metodológica de la experiencia de los Programas Marco ART del PNUD en América Latina.**

La información analizada durante la sistematización constituye un insumo importante para la construcción de una propuesta metodológica integral de los Programa Marco ART en América Latina. Este es un primer esfuerzo para estructurar una propuesta metodológica que articule las experiencias de su aplicación en la región, puesto que se ha logrado identificar aquellos elementos comunes y particularidades de los Programas Marco para poder alcanzar la complementariedad y articulación de actores en función de los procesos de desarrollo, así como para alinearse a las prioridades establecidas por las autoridades territoriales y nacionales en los países en que operan y que sus respectivos contextos le imponen durante su ejecución.

Concretamente, los mecanismos metodológicos analizados en esta sistematización hacen referencia a la implementación, estructura y funcionamiento del Comité Nacional de Coordinación (CNC), de los Grupos de Trabajo Territoriales (GTT) y del Ciclo de Programación Local (CPL). Estas estructuras operativas de los Programas Marco ART del PNUD fortalecen la aplicación de los mecanismos establecidos para lograr un mayor impacto de la cooperación, la eficacia de la ayuda al desarrollo a nivel local, la promoción de la cooperación sur-sur, y el fortalecimiento de la equidad de género y empoderamiento de la mujer.

- **La metodología de trabajo propuesta por el seminario permitió alcanzar resultados focalizados.**

La metodología de trabajo propuesta por el equipo organizador del seminario facilitó el diálogo entre los asistentes, puesto que logró conjugar las experien-

cias de participantes provenientes de variadas realidades —geográfica e institucional—, además de canalizar el respeto por la diversidad y riqueza particular que cada Programa Marco ha desarrollado en su contexto de implementación.

Esta metodología permitió identificar resultados plausibles del intercambio de experiencias, y por ende estructurarlas y presentarlas de una manera clara durante esta sistematización.

- **Se establecieron elementos claros sobre la labor de Comité Nacional de Coordinación.**

El intercambio entre los participantes permitió establecer parámetros claros e identificar las similitudes y diferencias que los CNC en América Latina comparten en cuanto a sus objetivos, principales funciones que desempeñan, composición, su contribución a la eficacia de la ayuda, así como los logros y limitaciones encontrados en y para su implementación.

Sin embargo, en lo que concierne a esta parte, se sugiere recopilar más información que permita identificar con claridad las fases o pasos seguidos por cada Programa Marco para la constitución del CNC, puesto que este tema fue abordado de una manera muy general por los participantes.

- **Se plasmaron los principales mecanismos utilizados por los Grupos de Trabajo Territoriales y sus aportes.**

El debate en las diversas comisiones permitió identificar los principales mecanismos utilizados por los Grupos de Trabajo Territoriales en la región. Esta sistematización ha podido definir y mostrar claramente el objetivo, las funciones comunes y elementos particulares que ejercen los GTT, sus principales integrantes, logros alcanzados y limitaciones encontradas. Además, se presentan algunos de los elementos a tomar en cuenta durante el proceso de creación de los GTT.

Se recomienda profundizar en este tema y requerir mayor información a los Programas Marco ART del PNUD en los países, de manera que en el futuro se puedan identificar claramente las fases y criterios que los GTT establecen durante su proceso de formación.

Por último, fue posible constatar cómo los Programas Marco ART del PNUD, mediante los GTT, logran alcanzar los principios de eficacia de la ayuda al desarrollo a nivel local.

- **Se obtuvieron reflexiones importantes en cuanto a la aplicación del Ciclo de Programación Local en los territorios.**

El Ciclo de Programación Local fue identificado como un mecanismo esencial de la metodología ART en América Latina. Si bien su implementación varía en función del contexto, se pudieron identificar las funciones comunes y elementos particulares en ella, los actores que participan en su proceso de implementación, los resultados que se esperan del CPL, logros y limitaciones encontradas en la práctica, así como su contribución a los principios **armonización, apropiación y alineación** de la eficacia de la ayuda al desarrollo.

No obstante, también debido a la escasa información disponible, no se cuenta con detalles contundentes en cuanto a las fases o etapas de aplicación ni sobre los principios a considerar en cada una de ellas.

Considerando lo anterior, se puede plantear que aunque se alcanzaron generalizaciones de importantes elementos de la aplicación metodológica de los Programas Marco ART del PNUD latinoamericanos, se constata que hay temas que se deben fortalecer e incluir en futuros debates sobre la metodología ART. Es por ello que se sugiere:

1. **Fortalecer la incorporación del enfoque de equidad de género y el empoderamiento de la mujer.**

Durante la sistematización se presentaron experiencias referidas a cómo los actores locales y nacionales promueven el enfoque de equidad de género y el empoderamiento de la mujer en los territorios. Sin embargo, aunque se debatió sobre este tema, se necesita profundizar en mecanismos específicos que permitan el fortalecimiento del enfoque de género dentro de la metodología ART. De igual manera, se sugiere crear espacios en donde se puedan intercambiar las experiencias y metodologías que cada programa está desarrollando en éste ámbito.

2. Fomentar espacios para el intercambio de conocimientos orientado hacia la cooperación sur-sur.

Este es un tema priorizado dentro de la metodología ART y sus Programas Marco en América Latina, puesto que permite fortalecer el logro de sus objetivos e intercambiar soluciones innovadoras con las cuales enfrentar los retos del desarrollo. Esta temática fue abordada durante todos los espacios del seminario, y permitió identificar potenciales herramientas, metodologías y temáticas a ser compartidas con otros territorios.

No obstante, aunque existen intercambios en marcha en ciertos países, no hay la suficiente difusión sobre estas experiencias. Es por ello que se recomienda trabajar más en la difusión de experiencias, así como en la creación de espacios efectivos estructurados de intercambio entre los actores del sur.

3. Sistematizar la experiencia en la promoción del desarrollo económico local de los Programas Marco en América Latina.

Los actores que participaron en los Programas Marco ART están convencidos de que el desarrollo económico local es una herramienta necesaria para contribuir con el desarrollo humano de los territorios. En América Latina se promueve este enfoque, principalmente a través de la creación y fortalecimiento de las Agencias de Desarrollo Económico Local (ADEL) en los territorios.

Puesto que no era tema central del encuentro, no se discutió a profundidad sobre ello. América Latina se realizan varios encuentros e intercambios en torno a esta temática, por lo tanto se sugiere sistematizar las diferentes y numerosas experiencias y metodologías desarrolladas por los Programas Marco ART en la región y facilitar también el intercambios entre los países.

Documentos del CD

the 1990s, the number of people in the world who are illiterate has increased from 1.1 billion to 1.2 billion. The number of illiterate people in the world is expected to reach 1.5 billion by the year 2015 (UNESCO 2003).

There are many reasons for the increase in illiteracy. One of the main reasons is the lack of access to education.

In many developing countries, the majority of the population lives in rural areas where access to education is limited.

Another reason for the increase in illiteracy is the high cost of education.

Many families in developing countries cannot afford to send their children to school.

Finally, the quality of education is often poor in developing countries, leading to high dropout rates.

These factors combined have led to a significant increase in the number of illiterate people in the world.

It is important to address this issue in order to improve the quality of life for billions of people.

There are several strategies that can be used to reduce the number of illiterate people.

One of the most effective strategies is to improve access to education.

This can be done by building schools in rural areas and providing transportation for students.

Another strategy is to reduce the cost of education.

This can be done by providing scholarships and financial aid to students from low-income families.

Finally, it is important to improve the quality of education.

This can be done by training teachers and providing them with the resources they need to teach effectively.

By implementing these strategies, we can reduce the number of illiterate people in the world and improve the quality of life for billions of people.

It is our responsibility as a global community to ensure that everyone has access to education.

Education is the key to a better future for all.

Let us work together to ensure that no one is left behind.

Education is the path to a brighter future.

Let us invest in education and create a world where everyone has the opportunity to succeed.

Education is the foundation of a strong society.

Let us build a world where education is a right for all.

Education is the key to a better world.

Let us work together to ensure that everyone has access to education.

Education is the path to a brighter future.

Let us invest in education and create a world where everyone has the opportunity to succeed.

Como ya se ha explicado, con el objetivo de complementar la información recogida y analizada en este libro, se adjunta un CD con la documentación que se refiere en el texto y otra general que le facilitará aún más la comprensión del libro y los análisis y contextos que se abordan.

Agenda del seminario.

Grupos temáticos de trabajo del seminario.

Metodología de trabajo del seminario.

- Grupo 1: Metodología de trabajo y guía para los expositores.
- Grupo 2: Metodología de trabajo y guía para los expositores.
- Grupo 3: Metodología de trabajo y guía para los expositores.

- Grupo 4: Metodología de trabajo y guía para los expositores.

Participantes en el seminario.

Presentaciones de los expositores.

Grupo temático de trabajo No. 1

- Presentación de los lineamientos generales: Comité Nacional de Coordinación y Grupos de Trabajo Territoriales.

Expositora: Lurdes Gómez, especialista de Programa, ART/PNUD Ginebra.

- Presentación del caso ART Bolivia: Comité Nacional de Coordinación y Grupos de Trabajo Territoriales

Expositor: Javier Ijeño Núñez, Coordinador en Áreas, PNUD Bolivia.

- Presentación del caso Programa Marco ART/PNUD Ecuador: Comité Nacional de Coordinación y Grupos de Trabajo Territoriales.

Expositor: Julio Portieles, Coordinador del Programa ART/PNUD Ecuador.

- Presentación del caso Programa de Desarrollo Humano Local (PDHL) en Cuba: Comité Nacional de Coordinación y Grupos de Trabajo Territoriales.

Expositor: William Díaz, Director de la Oficina Nacional de Coordinación del Desarrollo Local.

- Conclusiones generales del Grupo 1: Comité Nacional de Coordinación y Grupos de Trabajo Territoriales.

Expositora: Noella Richard, Analista de Políticas Públicas, Buró de Políticas de Desarrollo del PNUD.

Grupo temático de trabajo No. 2

- Lineamientos generales: Ciclo de Programación Local.

Expositora: Matilde Fresa, Consultora Internacional, Programa ART/PNUD Ecuador.

- Presentación del caso ART REDES Colombia: Ciclo de Programación Local.
Expositor: Eugenio Estupiñán, Gerente Zona Pacífico del Gobierno de Nariño.
- Presentación del caso del Municipio de Pasto en Colombia: Ciclo de Programación Local.
Expositora: Katherine Zamudio, Coordinadora del Grupo de Trabajo Municipal de Pasto.
- Presentación del caso de la Provincia de Dajabón en República Dominicana: Ciclo de Programación Local.
Expositora: Martina Benedetti, Asistente Técnica del Programa ART GOLD República Dominicana.
- Presentación del caso de la Provincia de Carchi en Ecuador: Ciclo de Programación Local.
Expositor: Guillermo Herrera, Viceprefecto del Gobierno Provincial del Carchi.
- Resultados del Grupo 2: Ciclo de Programación Local.
Expositor: Gert Danielsen, Centro Regional de Servicios del PNUD para América Latina y el Caribe (en Panamá).

Grupo temático de trabajo No. 3

- Lineamientos generales: Fortalecimiento y desarrollo de capacidades.
Expositora: Inés Brill, Líder de Prácticas de Desarrollo de Capacidades, Centro Regional de Servicios del PNUD para América Latina y el Caribe (en Panamá).
- Presentación de la experiencia del Programa de Desarrollo Humano Local (PDHL) en Cuba.

Expositor: Ricardo Nuñez, Oficial del Programa de Desarrollo Humano Local (PDHL) en Cuba.

- Presentación de la experiencia del Programa ART GOLD República Dominicana: Fortalecimiento y Desarrollo de Capacidades.

Expositor: Manuel de Jesús Castillo, experto en Desarrollo de Capacidades Locales del Programa ART GOLD República Dominicana.

- Presentación de la experiencia del Programa Mujer y Desarrollo Económico Local (MyDEL) en Centroamérica: Fortalecimiento y Desarrollo de Capacidades.

Expositora: Angélica Faune, Asesora Regional del Programa MyDEL/UNIFEM.

Grupo temático de trabajo No. 4

- Lineamientos generales: la cooperación descentralizada en el marco multilateral y el trabajo interagencial.

Expositor: Borja Paladini, Responsable territorial en Nariño, Programa ART REDES Colombia.

- Presentación de la experiencia del Programa de Desarrollo Humano Local (PDHL) en Cuba: la cooperación descentralizada en el marco multilateral y el trabajo interagencial.

Expositor: Sergio Novas, Coordinador del Programa de Desarrollo Humano Local en Cuba.

Sistematizaciones de los grupos temáticos de trabajo.

- Sistematización del grupo temático de trabajo No. 1: Mecanismos de articulación y concertación local-nacional-internacional; en particular los Grupos de Trabajo Territoriales y el Comité Nacional de Coordinación.
- Sistematización del grupo temático de trabajo No. 2: Los instrumentos de alineación a las prioridades nacionales y territoriales; en particular el Ciclo de Programación Local.

- Sistematización del grupo temático de trabajo No. 3: Fortalecimiento y desarrollo de capacidades.
- Sistematización del grupo de temático de trabajo 4: Articulación y complementariedad de actores en el terreno; en particular: la cooperación descentralizada en el marco multilateral y el trabajo interagencial.

Plenaria para la presentación de los resultados del trabajo en grupos.

Otros documentos.

- ART/PNUD Ecuador: *El Programa Marco ART/PNUD Ecuador. Reflexiones metodológicas y avances 2008-2009.*
- ART REDES Colombia: *Estrategia regional para la cooperación internacional, Nariño 2008-2011.*
- ART REDES Colombia: *Estrategia de Cooperación Internacional del Municipio de Pasto.*
- PDHL/Cuba: *Prioridades para la Cooperación Internacional. Oficina del Historiador de la Ciudad de La Habana, 2007.*
- ART/PNUD Ecuador: *Prioridades para el desarrollo integral. Los Ríos, Ecuador, 2011.*
- ART/PNUD Ecuador: *Líneas prioritarias para el desarrollo integral. Carchi, Ecuador, 2010.*
- Plataforma para las Alianzas Innovadoras-ART: *Informe de actividades 2008, ART/PNUD, Ginebra, 2009.*
- Plataforma para las Alianzas Innovadoras-ART: *Informe de actividades 2009, ART/PNUD, Ginebra, 2010.*
- Plataforma para las Alianzas Innovadoras-ART: *Informe de actividades 2010, ART/PNUD, Ginebra, 2011.*
- PNUD Ecuador-SETECI: *Eficacia de la cooperación internacional a nivel local. El valor añadido del Programa Marco ART/PNUD Ecuador (2008-2010), Quito, 2010.*

