



La Gobernanza

el eslabón perdido de Programas y Estrategias Territoriales de Chile

Daniel Espinoza Leoz

“Con *suficientes oportunidades sociales, ...los individuos pueden configurar en realidad su propio destino y ayudarse mutuamente. No tienen por qué concebirse como receptores pasivos de las prestaciones de ingeniosos programas de desarrollo ... deben participar en el proceso de creación e implementación de los planes Para ello es necesario no sólo que puedan participar en el diseño de los planes sino en la formulación de las prioridades y los valores sobre los cuales se basarán los mismos. Existen poderosas razones para reconocer el papel positivo que desempeña la agencia libre y viable, e incluso la impaciencia constructiva.”* (Amartya Sen, Premio Nobel Economía 1998)

Según Jorge Marshall, “nuestro país tiene una mirada administrativa de las políticas hacia los territorios: en

2020 vamos a elegir gobernadores; pero aún no hemos incorporado políticas pro-crecimiento que aprovechen el potencial de las economías locales”. Bajo este acertado concepto de empoderar al territorio, hemos desarrollado centenares de experiencias con cientos de millones de dólares: proyectos y programas, apoyados por el gobierno de turno (hojas de ruta para estrategias territoriales, programas territoriales integrados, polos desarrollo, clusters, y otros nombres), pero la tasa de éxito es relativamente pobre.

Las carencias de estos son evidentes en todas sus etapas: diseño, implementación y monitoreo, siendo las más severas las de las dos últimas etapas. ¿La causa principal?: la Gobernanza, más específicamente la **inexistencia de soporte metodológico a gobernanzas a las que les falta pericia, aptitud y a veces hasta idoneidad.**

Gobernanza significa abordar un escenario que posee muchas fisuras, donde todos los actores –sobre todo del sector público, que posee un variado instrumental de apoyo financiero– realicen un esfuerzo por ajustar las políticas e instrumentos, acogiendo la expresión de la demanda. Con demasiada frecuencia el sector público coloca el énfasis en un flujo unidireccional de informa-

ción –desde los funcionarios a los ciudadanos– con un consecuente instrumental de apoyo ciego: sin un canal para la retroalimentación, que otorga un nulo poder de negociación al grupo de trabajo que lidera la idea, donde las personas tienen poca o nula oportunidad de influir en el programa diseñado “para su beneficio”.



Intentar definir Gobernanza aquí sería más que una pretensión desmedida, pero si podemos mostrar **siete elementos claves** donde fijar la mirada:

1. **contar con un grupo cohesionado que exprese sus demandas a los actores que aportarán financiamiento al proyecto/programa,**
2. **la visión que se plantea,**
3. **las competencias que posee,**
4. **las capacidades de coordinación que posee,**
5. **los soportes metodológicos que logran integrarse,**
6. **los momentos de evaluación de la generación de riqueza,**
7. **la movilización de inversiones que logra.**

Hay que partir con grupos que ya existen, cultivando espacios de confianza con métodos eficaces, creando un proceso de innovación inclusiva, de un cambio sostenido en el modo de actuación que antes se tenía y que ahora debe incluir a todos los actores en todas sus etapas. Desde el diseño hasta la implementación y la evaluación, compartiendo los beneficios del desarrollo y asegurar la participación de actores hasta ahora en gran parte mar-



ginados en las definiciones de procesos de cambio y desarrollo. Como Amartya Sen ha comentado, para que haya desarrollo inclusivo, **las personas deben ser tratadas como “agentes” y no como “pacientes”**. Esta **política de “abajo hacia arriba”** representa un desafío porque hay que incorporar a personas con distintos niveles de educación y capacidad y facilitar un proceso de interacción.

Contar con adecuadas metodologías de trabajo de clase mundial, ampliamente usadas en otras latitudes, casi marginales en el nuestro, debería ser parte central de un nuevo esfuerzo gubernamental de soporte a estos grupos que hoy existen profusamente, pero embrionarios en muchas localidades nuestro país, y que pueden convertirse en robustos polos de desarrollo de la economía en los territorios