

Enfoques y herramientas para la creación de políticas de desarrollo territorial

Capacidades técnicas, operativas,
políticas y prospectivas (TOPP)
y perspectivas transversales

Alicia Williner
María Fernanda Martínez
Coordinadoras



NACIONES UNIDAS

CEPAL



Gracias por su interés en esta publicación de la CEPAL



NACIONES UNIDAS

CEPAL

Si desea recibir información oportuna sobre nuestros productos editoriales y actividades, le invitamos a registrarse. Podrá definir sus áreas de interés y acceder a nuestros productos en otros formatos.

[Deseo registrarme](#)

Conozca nuestras redes sociales y otras fuentes de difusión en el siguiente link:

 <https://bit.ly/m/CEPAL>



SERIE

DESARROLLO TERRITORIAL

24

Enfoques y herramientas para la creación de políticas de desarrollo territorial

Capacidades técnicas, operativas,
políticas y prospectivas (TOPP)
y perspectivas transversales

Alicia Williner
María Fernanda Martínez
Coordinadoras



NACIONES UNIDAS

CEPAL



Este documento fue coordinado por Alicia Williner y María Fernanda Martínez, funcionarias del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

En la elaboración de los capítulos I y II contribuyeron María Fernanda Martínez, Investigadora, Alicia Williner, Luis Riffo y Carlos Sandoval, Investigadores Superiores del Área de Planificación, Prospectiva y Desarrollo Territorial, y María Alejandra González, Consultora, todos del ILPES.

En la elaboración del capítulo III se contó con los aportes de Natalia Genta, Oficial de Asuntos Sociales de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPAL, Valeria Torres, Oficial a Cargo del Área de Gestión Pública y Gobierno Abierto del ILPES, Carlos Sandoval, Alicia Williner, Luis Riffo y María del Pilar Délano, Investigadores del Área de Planificación, Prospectiva y Desarrollo Territorial del ILPES, y Joaquín Tognoli y Valentina Perrotta, Consultores del Instituto.

La elaboración del capítulo IV estuvo a cargo de Alicia Williner, y contó con la contribución de María Fernanda Martínez.

Para la publicación del documento se contó con el apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) mediante su programa de planificación y gestión pública para la implementación de la Agenda 2030 y el fortalecimiento de su dimensión regional.

Las Naciones Unidas y los países que representan no son responsables por el contenido de vínculos a sitios web externos incluidos en esta publicación.

No deberá entenderse que existe adhesión de las Naciones Unidas o los países que representan a empresas, productos o servicios comerciales mencionados en esta publicación.

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad de las autoras y pueden no coincidir con las de la Organización o las de los países que representa.

Publicación de las Naciones Unidas
ISSN: 1994-7372 (versión electrónica)
ISSN: 1994-7364 (versión impresa)
LC/TS.2025/2
Distribución: L
Copyright © Naciones Unidas, 2025
Todos los derechos reservados
Impreso en Naciones Unidas, Santiago
S.2401266[S]

Esta publicación debe citarse como: A. Williner y M. F. Martínez (coords.), "Enfoques y herramientas para la creación de políticas de desarrollo territorial: capacidades técnicas, operativas, políticas y prospectivas (TOPP) y perspectivas transversales", *serie Desarrollo Territorial*, N° 24 (LC/TS.2025/2), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2025.

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), División de Documentos y Publicaciones, publicaciones.cepal@un.org. Los Estados Miembros de las Naciones Unidas y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Solo se les solicita que mencionen la fuente e informen a la CEPAL de tal reproducción.

Índice

Resumen	5
I. Las políticas de desarrollo territorial	7
A. La integralidad de las políticas públicas de Desarrollo Territorial	8
B. Componentes a considerar en el ciclo de una política pública de desarrollo territorial	8
C. Las etapas del ciclo de una política pública del desarrollo territorial	10
1. Diseño	10
2. Implementación	11
3. Monitoreo y evaluación	15
D. Conclusiones	16
II. Preguntas necesarias para la creación de una política de desarrollo territorial	17
A. Diseño	17
B. Implementación	20
C. Monitoreo y evaluación	21
D. Conclusiones	22
III. Los enfoques transversales en las políticas públicas de desarrollo territorial	23
A. Cuatro propuestas para transversalizar enfoques en las políticas públicas de desarrollo territorial	24
B. El enfoque de sostenibilidad ambiental	24
C. El enfoque de género	25
D. El Enfoque de cohesión territorial	27
E. El enfoque de la gestión de riesgos	29
F. Conclusiones	30
IV. Las capacidades TOPP requeridas para la creación e implementación de políticas de desarrollo territorial	31
A. Capacidades técnicas	32
B. Capacidades operativas	35
C. Capacidades políticas	36
D. Capacidades Prospectivas	37
E. Conclusiones	38

V. Conclusiones generales del documento	39
Bibliografía	41
Serie Desarrollo Territorial: números publicados	42
Cuadros	
Cuadro 1	Integralidad de las políticas públicas 8
Cuadro 2	Mecanismos para evaluar la pertinencia de crear una política pública de desarrollo territorial11
Cuadro 3	Preguntas y sugerencias (¿Cómo hacerlo?) para el proceso de diseño de políticas de desarrollo territorial.....17
Cuadro 4	Preguntas y sugerencias para el proceso de implementación de políticas de desarrollo territorial 20
Cuadro 5	Preguntas y sugerencias para el proceso de monitoreo y evaluación de políticas de desarrollo territorial..... 21
Cuadro 6	Preguntas para transversalizar el enfoque de sostenibilidad ambiental..... 25
Cuadro 7	Preguntas para transversalizar el enfoque de género 26
Cuadro 8	preguntas para transversalizar el enfoque de cohesión territorial..... 28
Cuadro 9	preguntas para transversalizar el enfoque de gestión de riesgos 29
Recuadro	
Recuadro 1	Mecanismos de gobernanza - Política nacional de desarrollo regional - Brasil13
Diagramas	
Diagrama 1	Componentes necesarios para implementar una política pública 9
Diagrama 2	Etapas en el ciclo de la creación de una política pública..... 10
Diagrama 3	Mecanismo de gobernanza de la Política Nacional de desarrollo regional de Brasil.....13
Diagrama 4	Diez brechas o desafíos estructurales en los modelos de desarrollo 32
Diagrama 5	Once grandes transformaciones en el modelo de desarrollo 32

Resumen

Este documento tiene el objetivo de provocar una reflexión en torno a la importancia de formular e implementar políticas públicas de desarrollo territorial con el objetivo de reducir desigualdades entre los territorios de cada Estado. Desde el año 2007, el ILPES publica una serie de desarrollo territorial, cuyo objetivo es acercar a personas interesadas a temas clave relacionados con los procesos de desarrollo territorial. El espectro temático que aborda esta serie es amplio, y transita desde el análisis de instituciones y políticas de desarrollo económico territorial en algunos países de la región; reflexiones acerca de la economía regional chilena, la importancia de redes y pactos sociales territoriales; la ética territorial y su relación con la política económica; la generación de capacidades para el desarrollo territorial; los marcos conceptuales que sostiene ILPES-CEPAL en torno al desarrollo territorial; la comparabilidad de las estadísticas territoriales; los pactos territoriales realizados en el marco de la construcción de regiones transfronterizas; liderazgos públicos, ética y democracia; políticas públicas integrales y liderazgos públicos colaborativos para un desarrollo territorial inclusivo¹.

En este texto N° 24, titulado "Políticas de desarrollo territorial. Lineamientos y capacidades requeridas para su creación", se tiene el propósito de complementar la serie N° 22 "Políticas públicas integrales" profundizando el carácter de integralidad con la que deberán contar esas políticas, la pertinencia de los enfoques transversales, y las capacidades requeridas para ejecutar políticas que respondan a las exigencias de la compleja sociedad en la que vivimos hoy. Con este propósito, se plantea una caja de herramientas diseñada para convertir la política de desarrollo territorial en un instrumento eficaz que permita reducir las brechas territoriales.

En este sentido, es fundamental tener en cuenta el proceso de realización de las políticas de desarrollo territorial, pues "La experiencia demuestra que el proceso por el cual se diseñan, adoptan y sobre todo, se ejecutan las políticas es tan importante como el contenido de las mismas porque las políticas se formulan y aplican en contextos específicos con ciertas capacidades institucionales, restricciones sociopolíticas y financieras, así como de la economía y geopolítica internacional"².

Considerando lo anterior y recogiendo lo afirmado por el SE, Jose Manuel Salazar, en la *Revista CEPAL* N° 141, publicada en el contexto de la conmemoración de los 75 años de CEPAL, se propone en este documento lo siguiente:

¹ Consultar el Repositorio de CEPAL. <https://www.cepal.org/pt-br/publicacoes/tipo/territorial-development>.

² Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *Revista CEPAL*, N° 141 (LC/PUB.2023/29-P), Santiago, 2024. pág.199.

- Un primer capítulo que comparte un breve marco conceptual acerca de lo que CEPAL entiende como políticas de desarrollo territorial.
- Un segundo capítulo que enumera un conjunto de preguntas orientadoras para cada una de las etapas de la creación de una política pública de desarrollo territorial, desde su diseño hasta su etapa de seguimiento y evaluación.
- Un tercer capítulo, en el cual se presenta una reflexión en torno a la importancia de incorporar enfoques transversales en la creación de políticas públicas, y con ello, se pone a disposición un listado de preguntas orientadoras que podrán ser usadas en la elaboración e implementación de políticas públicas.
- Finalmente, en el cuarto capítulo, se realiza un análisis de las capacidades TOPP (Técnicas, Operativas, Políticas y Prospectivas, propuestas por CEPAL (2024), considerando las especificidades que se exigen para el diseño, implementación y seguimiento-evaluación de políticas públicas de desarrollo territorial.

I. Las políticas de desarrollo territorial

Existen múltiples definiciones acerca de aquello que se entiende por política pública, pero en este documento y en línea con los trabajos realizados anteriormente por el ILPES, se definen las políticas públicas como aquellas estrategias de acción política que buscan resolver problemas públicos y atender demandas colectivas. Además, es importante tener en cuenta algunas consideraciones esenciales para comprender la complejidad de las políticas públicas, a saber:

- Las políticas públicas buscan inducir transformaciones sociales y en ese sentido, su diseño e implementación constituyen un proceso político en el que se juegan intereses, conflictos y poderes enmarcados en esos contextos.
- Las políticas públicas son instrumentos ordenadores y facilitadores de las estrategias contenidas en un proyecto político que los gobiernos de turno proponen a la ciudadanía.
- Las políticas públicas son creadas con el objetivo de resolver problemas públicos, problemas que se caracterizan por afectar a diversas partes interesadas y por tener naturaleza multicausal, lo que impide que puedan ser resueltos por una sola institución, mediante soluciones simples y de corto plazo.

Por su parte, las políticas públicas de desarrollo territorial tienen como objetivo resolver un problema público muy complejo, como es el de reducir las brechas territoriales inter e intrarregionales al interior de un país. Las políticas de desarrollo territorial se pueden definir entonces como aquellas acciones orientadas a reducir la desigualdad territorial al interior de un país, así como fortalecer las capacidades y los activos de los territorios y sus actores, para enfrentar los desafíos del desarrollo (Cepal, 2019). En esta línea de asociar las políticas de desarrollo con la reducción de desigualdades, Boiser (2015) sostiene: "el objetivo general de la política de desarrollo regional es promover el desarrollo socioeconómico de cada región de manera que ello signifique una disminución de las diferencias interregionales de bienestar o nivel de vida"³. Como se puede notar, en este documento se entienden como sinónimos el desarrollo territorial y regional, dado que ILPES considera que territorio y región son dos conceptos que abordados desde y para crear política pública, tienen comunes denominadores.

³ Ramírez, Blanca y López, Liliana. "Espacio, paisaje, región, territorio y lugar: la diversidad en el pensamiento contemporáneo" México: UNAM, Instituto de Geografía: UAM, Xochimilco, 2015. Pág. 117.

La región-territorio es hoy un instrumento de acción con sentido político-pragmático, donde los actores sociales y el Estado conjugan sus acciones con el objetivo de reducir desigualdades territoriales. Es decir, constituye una propuesta de acciones efectivas, de caminos que indican un futuro en las configuraciones regionales, que se adecúan a determinados propósitos políticos y económicos, vinculándose así estrechamente al planeamiento regional. (Haesbaert, R., 2010).

A. La integralidad de las políticas públicas de Desarrollo Territorial

Desde el año 2015, ILPES ha hecho énfasis en la importancia de diseñar las políticas públicas con un criterio de integralidad⁴. Esto se hace más necesario en un contexto de creciente incertidumbre y policrisis (económica, democrática, ambiental), cuyos desafíos requieren políticas públicas que impulsen esfuerzos integrales que promuevan la adaptación a contextos volátiles e inciertos, integrando innovación y tecnologías de la información para la toma de decisiones. Asimismo, es esencial promover alianzas y estrategias colaborativas que involucren a diversos actores y rompan estructuras rígidas de decisión.

Para reducir la desigualdad territorial, las políticas de desarrollo territorial deben orientarse hacia la inclusión social y la mejora de la calidad de vida de las poblaciones vulnerables e históricamente rezagadas. Para abordar el territorio de manera integral y enfrentar problemas complejos y multicausales, es fundamental que estas políticas consideren cuatro criterios clave: las interacciones entre sectores, la coordinación y participación de diversos actores, la articulación entre diferentes niveles de gobierno y una visión intertemporal que contemple soluciones a corto, mediano y largo plazo (Martínez y Williner, 2023).

Cuadro 1
Integralidad de las políticas públicas

	Intersectorialidad: para afrontar de manera efectiva los problemas territoriales, es necesario formular políticas que tengan en cuenta las complejas intersecciones e interrelaciones entre las dimensiones económica, social y ambiental del desarrollo e incentivar diálogos entre los diferentes sectores encargados de su implementación.
	Participación multi-actor: para el éxito de las políticas territoriales es fundamental tener en cuenta a la diversidad de actores que convergen en el territorio y generar mecanismos incidentes de participación ciudadana a lo largo del proceso.
	Articulación multinivel (o multiescalar): la acción articulada entre los diferentes niveles del gobierno y las distintas escalas (subnacionales y nacionales) es uno de los requisitos clave para formular e implementar políticas de desarrollo territorial que respondan a las necesidades y condiciones específicas de los territorios.
	Intertemporalidad: implica que la política asegure esfuerzos que sean sostenibles en el tiempo y contemplen tanto el sentido de urgencia (corto plazo), como los ciclos de gobierno (mediano plazo) y la visión a futuro (largo plazo).

Fuente: Elaboración propia.

B. Componentes a considerar en el ciclo de una política pública de desarrollo territorial

El ciclo de las políticas públicas es un proceso complejo que inicia con su diseño, enfocado en atender los problemas identificados, y se concreta en su ejecución, que implica la implementación de acciones específicas mediante la asignación de recursos, la coordinación entre actores y la puesta en marcha de

⁴ Decimoquinta Reunión del Consejo Regional de Planificación del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) Yachay (Ecuador), 19 de noviembre de 2015 - El estado del arte y los retos de la planificación en América Latina y el Caribe. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39276/S1501099_es1d11.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

estrategias para alcanzar los objetivos planteados. Este ciclo también incluye el monitoreo y la evaluación, fases fundamentales para medir su impacto, identificar ajustes necesarios y garantizar la sostenibilidad de los resultados en el tiempo.

Durante este proceso, el ILPES ha identificado seis componentes clave para garantizar el diseño, implementación y sostenibilidad de las políticas públicas:

- i) **Agendas políticas inclusivas y pertinentes:** Las políticas públicas se desarrollan desde el Estado mediante un diálogo social constante con diversos sectores de la sociedad, lo que permite dotarlas de contenido y relevancia. Este enfoque imprime ritmo y coherencia tanto al diseño como a la ejecución, mediante la articulación de la voluntad política.
- ii) **Marcos legales sólidos:** Los marcos normativos respaldan las decisiones y acciones de quienes lideran las políticas públicas, asegurando su consistencia y viabilidad a largo plazo, y ofreciendo seguridad jurídica en la implementación de las mismas.
- iii) **Fortalecimiento de capacidades institucionales:** Las instituciones requieren capacidades técnicas, operativas, políticas y prospectivas (TOPP) para abordar los aspectos sustantivos de las políticas públicas, junto con los mecanismos necesarios para su implementación y monitoreo. Estas capacidades, alineadas con la propuesta de la CEPAL para 2024, buscan generar transformaciones estructurales en los países, tema que se desarrolla más a fondo en el capítulo 4.
- iv) **Mecanismos de gobernanza efectivos:** La creación de estructuras de gobernanza flexibles y adaptativas facilita el avance eficiente y ordenado a lo largo de todas las etapas del ciclo de las políticas públicas. Esto incluye la participación de diversos actores, la coordinación interinstitucional y la integración de diferentes niveles de gobierno.
- v) **Recursos financieros adecuados:** La disponibilidad de fondos suficientes y sostenibles resulta imprescindible para llevar a cabo la ejecución de las políticas públicas. Esto incluye no solo el acceso a fuentes de financiamiento tradicionales, sino también la movilización de recursos alternativos, como asociaciones público-privadas, cooperación internacional y estrategias innovadoras de recaudación.
- vi) **Estrategia comunicacional integral:** Toda política pública requiere una estrategia de comunicación que permita informar a la ciudadanía sobre sus objetivos, avances, desafíos y resultados. Este enfoque facilita la transparencia, fomenta la participación de los actores involucrados y difunde los beneficios otorgados. Además, contribuye a posicionar la política en la agenda pública y a consolidar su legitimidad en el tiempo.

Diagrama 1
Componentes necesarios para implementar una política pública



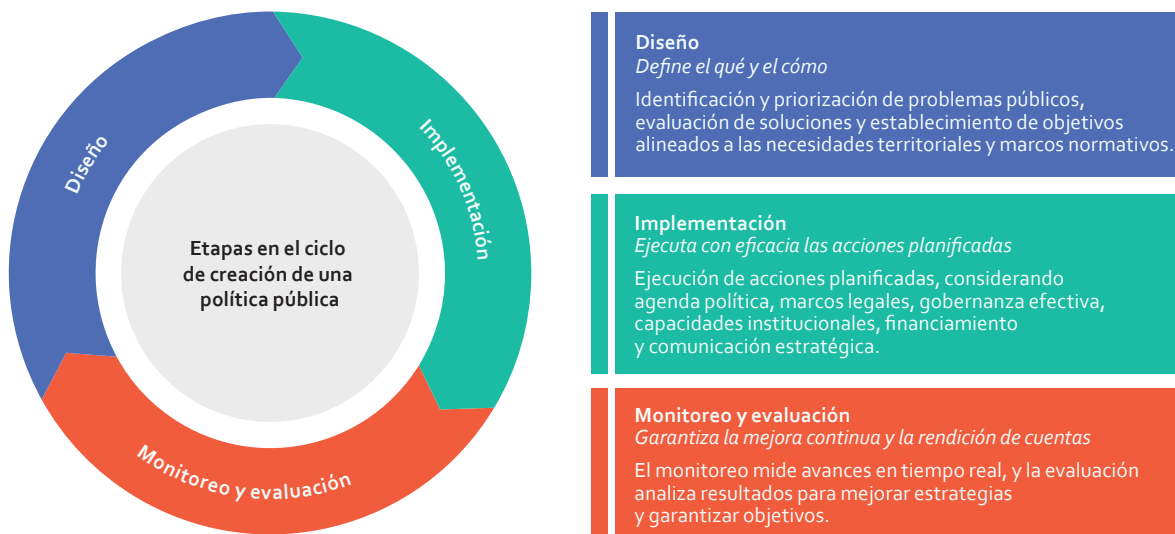
Fuente: Elaboración propia.

C. Las etapas del ciclo de una política pública del desarrollo territorial

Las orientaciones y consideraciones presentadas para cada etapa en la creación de una política pública combinan un enfoque prescriptivo, al ofrecer orientaciones específicas para la acción, y un enfoque propositivo, que busca inspirar nuevas ideas y soluciones adaptadas al contexto. Con ellos se busca que los actores planifiquen acciones ajustadas a sus capacidades, con el objetivo de optimizar tanto los procesos de gestión de las políticas públicas de desarrollo territorial como su contenido y sus resultados.

En el documento *Políticas públicas integrales: el caso de las políticas de desarrollo territorial*, se hizo referencia a cuatro etapas de las políticas públicas (diagnóstico, diseño, implementación y seguimiento-evaluación). No obstante, en el presente documento, se ha optado por articular las dos primeras etapas en la fase de diseño, pues el ejercicio diagnóstico se entiende como el primer paso para identificar problemas, oportunidades y necesidades que orienten la formulación de estrategias y acciones específicas.

Diagrama 2
Etapas en el ciclo de la creación de una política pública



Fuente: Elaboración propia.

1. Diseño

La etapa de diseño de la política pública de desarrollo territorial involucra todos aquellos procesos y secuencias de trabajo mediante las cuales los actores e instituciones públicas identifican y priorizan problemas públicos, y proponen, evalúan y seleccionan alternativas y cursos de acción para solucionarlos.

En este primer apartado se presentan orientaciones relacionadas con el involucramiento de actores de diversos sectores en los procesos de diseño. También se incluyen lineamientos relacionados con la identificación, coherencia y articulación de la política con marcos normativos y regulatorios preexistentes. De igual manera, se aborda el fortalecimiento de capacidades de los técnicos y diseñadores en áreas como diagnóstico, prospección y análisis de fortalezas y debilidades de posibles soluciones, entre otros aspectos claves para el diseño. Finalmente, se destaca la importancia de adecuar los objetivos de la política a las particularidades y heterogeneidades de cada territorio, considerando las desigualdades existentes dentro de estos y entre ellos.

Un punto de partida en esta etapa es la consideración de criterios de priorización de los problemas públicos a resolver y por tanto la selección de las políticas más adecuadas para afrontarlos. Carlos Matus (1998), propone la siguiente modalidad para la evaluación de la pertinencia de una política pública:

Cuadro 2
Mecanismos para evaluar la pertinencia de crear una política pública de desarrollo territorial

Criterios	Preguntas orientadoras
Dimensiones	
Valor político	¿Es relevante para los diversos actores del país, crear una política que tenga por objetivo reducir brechas territoriales?
<ul style="list-style-type: none"> • Para el gobierno • Para los partidos políticos • Empresas • Población afectada 	
Tiempo de resultados obtenidos a la solución del problema	¿Qué cantidad de años se necesitan para lograr resultados visibles? ¿Se pueden establecer horizontes temporales escalonados?
<ul style="list-style-type: none"> • Durante el gobierno • Fuera del período 	
Recursos exigidos para resolver el problema	¿Cuáles son los recursos que se necesitan para crear, implementar y evaluar la política? ¿Contamos con esos recursos? ¿Cuáles son las alternativas sino contamos con esos recursos?
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos políticos • Recursos económicos • Recursos de conocimiento • Capacidades organizativas 	
Gobernabilidad	¿Tenemos mecanismos de gobernanza contemplados para conducir esta política? ¿Qué actores participarán de ese mecanismo de gobernanza?
<ul style="list-style-type: none"> • Control de nudos críticos • Débil control de nudos críticos • Sin control de nudos críticos 	
Respuesta de los actores	¿Existe una mirada prospectiva de las actitudes de la ciudadanía y de las instituciones encargadas de implementar esta política, acerca del desempeño de esta política?
<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración • Rechazo • Indiferencia 	
Costo de postergación	En el caso de que no se diseñe esta política ¿qué costos puede traer para el país en su conjunto?
<ul style="list-style-type: none"> • Inmediato y alto costo • Mediato y lento costo • Bajo costo 	
Innovación vs. continuidad	¿Es preferible seguir como estamos? O ¿es necesario transformar y superar las desigualdades territoriales?
<ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Continuidad y corrección 	
Impacto en los territorios	¿Esta política impactará en los territorios? ¿De qué forma? ¿Se pueden construir escenarios probables que generarán la implementación o no de esta política?
<ul style="list-style-type: none"> • Equilibrante • Desequilibrante 	

Fuente: Matus, Carlos. (1998) Adiós Señor Presidente, LOM ediciones. Pág. 181.

2. Implementación

La etapa de implementación de una política pública abarca todos los procesos y actividades necesarias para desarrollar y ejecutar las soluciones a los problemas públicos identificados. En otras palabras, se refiere a la puesta en marcha de las acciones planificadas para alcanzar los objetivos y resultados esperados de la política.

Una pregunta clave para abordar esta etapa es: ¿Cuáles son los componentes mínimos que deben considerarse para implementar una política pública de desarrollo territorial?

Como se mencionó previamente, se han identificado seis componentes fundamentales para llevar a cabo la ejecución e implementación de estas políticas, los cuales se analizarán en detalle a continuación:

- i) **Una agenda política que otorgue contenido y ritmo a la política:** esta agenda puede construirse de diversas maneras. En algunos casos, surge de momentos coyunturales que demandan respuestas inmediatas, como una pandemia, un desastre natural o una crisis social. En otros, proviene de la capacidad de las autoridades y funcionarios para identificar situaciones problemáticas y diseñar estrategias orientadas a la prevención o mitigación de sus efectos.

Frecuentemente, estas agendas también son impulsadas por demandas sociales expresadas a través de los medios de comunicación, las redes sociales, la movilización ciudadana u otros mecanismos de participación. A ello se suma la capacidad del gobierno para recibir, priorizar e integrar estas demandas en su planificación, combinándolas con problemas identificados como prioritarios desde el aparato estatal.

Contar con una agenda política definida que justifique la creación de una política de desarrollo territorial permite, por un lado, que el gobierno encargado de impulsarla pueda alcanzar, total o parcialmente, los objetivos establecidos. Por otro lado, esta agenda puede servir como un tablero de control y seguimiento para que la sociedad organizada monitoree los avances y logros obtenidos durante la implementación de dicha política.

En el caso particular del diseño de una política de desarrollo territorial, la definición de la agenda requiere la concurrencia de los diversos sectores pertenecientes a la estructura gubernamental porque el objetivo de reducir brechas territoriales requiere más que cualquier otra política, de un abordaje intersectorial.

- ii) **Los marcos legales ajustados a las estrategias y acciones propuestas por la política:** las leyes y reglamentos, aunque en muchos casos agilizan el cumplimiento de los objetivos propuestos, a veces pueden convertirse en obstáculos. De allí la importancia de contar con marcos legales que respalden las disposiciones definidas por la política, tanto en términos de estrategias como de acciones propuestas. Además, cuando ciertos marcos legales no existen, es importante considerar la posibilidad de proponer nuevas leyes que puedan ser aprobadas por el órgano legislativo, con el fin de facilitar la consecución de los objetivos planteados.

Cualquier estrategia o conjunto de acciones que carezca de un marco legal que respalde su ejecución corre el riesgo de transformarse en un acto de voluntarismo político, lo cual podría frustrar las expectativas de quienes participaron y apoyaron el proceso.

En el caso de las políticas de desarrollo territorial, es común que los marcos legales carezcan de claridad debido a su naturaleza intersectorial, mientras que las leyes suelen tener un enfoque sectorial. Esto genera disrupciones entre las normativas que regulan cada sector y, al operar de manera conjunta en un enfoque intersectorial, pueden incluso entrar en contradicción entre sí.

- iii) **Mecanismos de gobernanza:** la “buena gobernanza es aquella que aumenta la capacidad estatal para establecer direcciones de cambio o transformación y promover esos cambios con la participación de actores no estatales en la elaboración e implementación de políticas públicas. El objetivo es lograr que la gobernanza sea más eficaz y menos falible. Desde esta perspectiva, los gobiernos mejorarían su capacidad para gobernar mediante el fortalecimiento de sus propias capacidades institucionales al mismo tiempo que entablan relaciones más estrechas con actores no estatales” (CEPAL, 2024 pág. 90). Desde esta perspectiva, hablar de gobernanza implica referirse a la interacción y coordinación entre múltiples actores que trabajan conjuntamente para lograr objetivos comunes. La gobernanza efectiva requiere mecanismos claros para la toma de decisiones, la asignación de responsabilidades, y la generación de consensos que permitan implementar políticas públicas de manera inclusiva, transparente y sostenible.

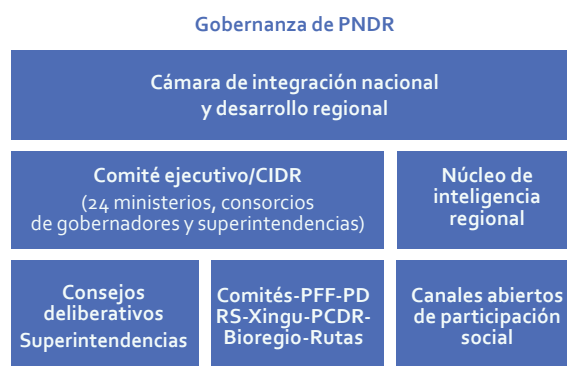
En América Latina y el Caribe, la combinación de capacidades institucionales débiles y una gobernanza inefectiva genera una “trampa del desarrollo”. Las instituciones públicas enfrentan deficiencias como baja eficiencia administrativa, falta de profesionalización y neutralidad, lo que limita la implementación de políticas efectivas. Al mismo tiempo, la gobernanza muestra escasa representación de actores no estatales, poca rendición de cuentas, inestabilidad política, corrupción y un débil Estado de derecho. Esto debilita la confianza pública, desincentiva la inversión y perpetúa la desigualdad y la inseguridad jurídica, creando un ciclo negativo que dificulta el fortalecimiento institucional y el progreso hacia un desarrollo económico y social sostenible (CEPAL, 2024).

En el caso de las políticas de desarrollo territorial, estas deficiencias dificultan la coordinación entre múltiples sectores y niveles de gobierno, elementos esenciales para enfrentar las desigualdades territoriales y los desafíos políticos, económicos, sociales y ambientales.

Por ello, resulta imperativo establecer un mecanismo de gobernanza claro y factible, que incorpore prácticas participativas, promueva la transparencia, garantice la rendición de cuentas, fomente la eficiencia y priorice la inclusividad. Dado el carácter complejo e intersectorial de las políticas de desarrollo territorial, los mecanismos de gobernanza que estas requieren presentan un alto grado de complejidad y demandan una articulación efectiva entre diversos actores y niveles de decisión.

Un caso que puede servir de ejemplo en esta línea es el mecanismo de gobernanza que presenta Brasil para liderar la implementación de la política nacional de desarrollo territorial.

Diagrama 3
Mecanismo de gobernanza de la Política Nacional de desarrollo regional de Brasil



Fuente: Departamento de Políticas de Desenvolvimento Regional e Ordenamento Territorial/MIDR – Brasil.

Recuadro 1
Mecanismos de gobernanza - Política nacional de desarrollo regional - Brasil

La **Cámara de Integración Nacional y Desarrollo Regional** es la máxima autoridad en el sistema de gobernanza, conformada por seis ministerios, incluyendo la Casa Civil. Le sigue el **Comité Ejecutivo**, coordinado por el Ministerio de Integración y Desarrollo Regional, al cual se le delegan muchas atribuciones técnicas para agilizar las decisiones. Por su parte, los temas político-estratégicos son competencia exclusiva de la Cámara.

El sistema también incluye un **Núcleo de Inteligencia Regional**, encargado de generar conocimiento sobre las regiones, el cual está integrado en el Ministerio de Integración y Desarrollo Regional. Además, existen **Consejos Deliberativos** y órganos autónomos dependientes del Ministerio de Integración, como las **superintendencias**: la Superintendencia de Desarrollo del Nordeste (SUDENE), la Superintendencia de Desarrollo de la Amazonia (SUDAM) y la Superintendencia de Desarrollo del Centro-Oeste (SUDECO).

Paralelamente, coexisten **comités especiales** dedicados a temas específicos, como la faja de frontera, el desarrollo de capacidades y las rutas de integración. También se contempla un canal abierto para la participación ciudadana, que forma parte de los mecanismos de gobernanza.

En complemento, la **Política Nacional de Desarrollo Regional (PNDR)** dispone de mecanismos de financiamiento, tanto reembolsables como no reembolsables, que garantizan la implementación de los cuatro programas diseñados para alcanzar sus obj.s. estratégicos.

Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse en el caso de Brasil, la gobernanza es un mecanismo de gobierno que cuenta con un nivel de complejidad elevada, ya que consiste en establecer rutas de conducción de una política pública donde diversos actores convergen desde el mundo gubernamental, la sociedad civil y el sector privado, con diversos niveles de responsabilidad y poder, no ajenos a luchas de poder e intereses contrapuestos.

- iv) **Capacidades instaladas en las instituciones:** no es posible que una política pública de desarrollo territorial pueda ser implementada de forma eficiente, sin contar con las capacidades necesarias. Para CEPAL (2024), "las capacidades institucionales deficientes, caracterizadas, entre otros aspectos, por una baja eficiencia administrativa, calidad burocrática deficiente, administración pública de baja calidad y deficiencias en las cualidades weberianas como la neutralidad y la profesionalización, limitan la capacidad de los gobiernos para implementar políticas efectivas y responder de manera eficiente a las necesidades de la sociedad" (pág.76).

En esta vía, una de las tres rutas que se sugiere para la transformación de la región, consiste en que los Estados puedan reducir y superar las brechas del desarrollo al **potenciar y fortalecer capacidades institucionales**, denominadas capacidades técnicas, operativas, políticas y prospectivas (TOPP). Cada institución de la estructura gubernamental podría adaptar esta propuesta de acuerdo con sus perfiles de acción y desafíos a enfrentar.

- **Capacidades Técnicas:** se enfocan en integrar la planificación estratégica en el ciclo de las políticas públicas, diseñar políticas con enfoques transversales y gestionar sistemas integrales de información para su implementación. Además, incluyen la capacidad de evaluar el impacto de las políticas, garantizar la coherencia normativa y fortalecer mecanismos de rendición de cuentas. Estas habilidades promueven una cultura de aprendizaje continuo y aseguran una función pública eficiente y orientada a resultados.
- **Capacidades Operativas:** están relacionadas con la gestión eficiente y transparente de los recursos públicos mediante herramientas modernas de administración. Incluyen la capacidad de diseñar interfases digitales para mejorar la interacción con la ciudadanía, establecer instancias efectivas de coordinación interinstitucional y garantizar el acceso a recursos financieros. También abarcan la medición de la productividad y la satisfacción ciudadana, asegurando la provisión eficaz de bienes y servicios públicos.
- **Capacidades Políticas:** facilitan el diálogo social entre diversos actores del desarrollo y promueven liderazgos públicos que generan confianza y colaboración con sectores clave. Estas habilidades se centran en la coordinación entre niveles de gobierno, la creación de redes de colaboración y la construcción de consensos entre actores gubernamentales, privados, académicos y de la sociedad civil, fomentando un entorno de gobernanza inclusiva.
- **Capacidades Prospectivas:** se orientan a anticipar y gestionar el futuro mediante el monitoreo de megatendencias globales y la creación de escenarios alternativos deseables. Estas habilidades fortalecen la capacidad de responder ágilmente a eventos inesperados de alto impacto y facilitan el diseño de políticas públicas con visión de largo plazo. Además, fomentan una cultura de diálogo para prevenir y gestionar conflictos entre los actores del desarrollo.

En el contexto actual, la adaptabilidad, la flexibilidad en la gestión de recursos, la agilidad en la implementación de políticas y el impulso a la innovación representan algunas de las áreas clave en las que se reflejan estas capacidades. La incorporación de tecnologías emergentes, la gestión del cambio y la coordinación de políticas son elementos fundamentales que fortalecen la efectividad y relevancia de las instituciones públicas. Al desarrollar y consolidar estas capacidades, el sector público estará mejor equipado para abordar los desafíos actuales y futuros del desarrollo territorial (CEPAL, 2024).

- v) **Fondos de financiamiento:** es fundamental contar con fondos de financiamiento específicos para implementar políticas de desarrollo territorial. Si bien existen diversas formas de abordar este tema, las buenas prácticas sugieren que estas políticas deben disponer de un fondo exclusivo para su ejecución. La experiencia ha demostrado que, al depender de los presupuestos de ministerios u otras entidades, las políticas de desarrollo territorial tienden a quedar relegadas frente a eventos contingentes, como ocurrió en la primera fase de implementación de la Política de Desarrollo Regional en Brasil.

El caso de Costa Rica resalta la relevancia de garantizar un fondo especial de financiamiento. Este enfoque ha sido plasmado en su Política Nacional de Desarrollo Territorial, publicada en 2024, que establece mecanismos claros de asignación presupuestaria respaldados por la Ley N. 10096 de 2021.

Este marco legal no solo asegura la sostenibilidad financiera de la política, sino que también prioriza su implementación y protege su continuidad frente a posibles cambios o urgencias en la agenda pública, sentando un ejemplo de cómo vincular la planificación territorial con un financiamiento sólido y estable⁵.

- vi) **Estrategias comunicacionales:** el acto de comunicar la creación y puesta en vigencia de una política pública es fundamental para garantizar una buena implementación de esta:
- Asegura cierto nivel de compromiso entre los miembros de la institución responsable de implementar la política, en especial en términos de recursos humanos y financieros que se deberán destinar al proceso de implementación e incidencia.
 - Construye consenso sobre objetivos, prioridades, responsabilidades y resultados esperados.
 - Fomenta la coordinación, la consistencia y la coherencia interna a través del desarrollo de acciones de comunicación interna y externa.
 - Guía al equipo para articular y potenciar decisiones, evaluando también los costos de posibles desvíos de objetivos.
 - Ordenar y prioriza acciones para optimizar inversión de tiempo y recursos.
 - Evaluar en lo interno y externo la efectividad, oportunidad y calidad de las relaciones desarrolladas⁶.

3. monitoreo y evaluación

El monitoreo de la política incluye todas las actividades y procedimientos destinados a medir los avances en su implementación. Aunque la medición de indicadores es un componente crucial, también es relevante evaluar otros aspectos, como la calidad de los procesos administrativos, la eficiencia en el uso de recursos, la percepción y satisfacción de los beneficiarios, y el grado de coordinación entre los actores involucrados. Además, el monitoreo permite identificar cuellos de botella, retrasos o desviaciones en la ejecución, proporcionando información clave para ajustar la planificación inicial y garantizar el cumplimiento de los objetivos y resultados esperados. Estos ajustes pueden incluir modificaciones en las estrategias, reasignación de recursos o fortalecimiento de capacidades institucionales para mejorar la efectividad de la política.

En el *Panorama de la gestión pública del año 2024*⁷, publicado por CEPAL se define el monitoreo como: "... una función permanente de las organizaciones, que se basa en la recolección sistemática de información sobre indicadores preestablecidos, destinados a las autoridades y a los actores participantes de una organización, a fin de obtener indicaciones sobre el avance y el logro de los objetivos definidos, así como de la utilización de los recursos para determinados fines (OCDE, 2002). El monitoreo ofrece señales sobre la marcha de las acciones que se desarrollan, en qué medida se ajustan a las metas previstas y qué recursos han sido afectados". En el mismo texto se establece que el monitoreo es una actividad permanente en toda acción pública que se emprenda, ya sea la puesta en marcha de una política, la creación de un instrumento de planificación, o una acción focalizada en un determinado territorio. Por ello "...al monitoreo se lo suele definir como una función continua que permite conocer los avances en el logro de los objetivos previstos en cierto período de tiempo a nivel de los insumos, procesos, productos y resultados, a partir de indicadores y metas definidos como prioritarios para la organización durante las etapas de planificación y presupuestación"⁸.

A diferencia del monitoreo, la evaluación se presenta como una "fotografía explicativa" de una situación específica. Según Kusek y Rist (2005), "la evaluación se enfoca, sobre todo, aunque no únicamente, en alcanzar una mayor comprensión de las razones por las que se están alcanzando (o no) esos niveles de desempeño".

⁵ Ley de desarrollo regional de Costa Rica. 26 de enero de 2021. Diario Oficial La Gaceta 13.

⁶ Weyrauch, Vanesa y Echt, Leandro. (2012). Guía N° 8: Cómo comunicar. Definir la estrategia y los mensajes clave, en ¿Cómo diseñar un plan de incidencia en políticas públicas? Buenos Aires: CIPPEC.

⁷ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe, 2023: un Estado preparado para la acción climática* (LC/PUB.2023/27-P), Santiago, 2024.

⁸ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe, 2023: un Estado preparado para la acción climática* (LC/PUB.2023/27-P), Santiago, 2024. Pág.169.

El monitoreo es un proceso continuo que comienza desde el diseño de una política y se intensifica durante su implementación. Por su parte, la evaluación es un ejercicio puntual que se centra en aspectos concretos de la política, con el objetivo de profundizar en las causas de los resultados obtenidos, sean estos positivos o negativos. Mientras el monitoreo permite un seguimiento constante para medir avances, la evaluación busca explicar por qué se están logrando (o no) los objetivos planteados, proporcionando una base para realizar ajustes estratégicos o mejorar futuras intervenciones.

D. Conclusiones

En este primer capítulo se abordaron definiciones acerca de qué se entiende por política pública, políticas públicas de desarrollo territorial y se indicó la condición de sinónimos con que se abordan los conceptos de región y territorio.

Seguidamente se estableció la importancia de abordar la creación de políticas públicas de desarrollo territorial con un criterio de integralidad, con lo cual se dejó establecido la importancia de considerar la necesidad de convocar a múltiples actores en la creación de la política, abordar los problemas con enfoques intersectoriales, teniendo en cuenta además el aterrizaje al territorio que toda política pública debe llevar adelante con lo cual se enfatiza la condición de multiescalaridad de toda política y finalmente la importancia de pensar en la intertemporalidad de la política, considerando los sentidos de urgencia, y los tiempos de medio término y de largo alcance.

También en este capítulo se abordó la importancia de considerar seis componentes que deberán considerarse para asegurar la implementación de una política pública, entre ellos, la existencia de una agenda política que justifique la existencia de la política, un mecanismo de gobernanza acorde, fuentes de financiamiento, capacidades instaladas en las instituciones que llevarán adelante la política, marcos legales que acompañen el proceso y una estrategia comunicacional que socialice la política y permita monitorearla.

Finalmente se cierra el capítulo con el ciclo y las etapas en la creación de una política pública de desarrollo territorial, transitando desde el diseño, la implementación y sus desafíos, para concluir con la importancia del monitoreo y evaluación de la política.

II. Preguntas necesarias para la creación de una política de desarrollo territorial

En este capítulo se presenta un conjunto de preguntas diseñadas para orientar a quienes lideran procesos de construcción de políticas públicas de desarrollo territorial. Estas preguntas no pretenden ser excluyentes, ya que otros interrogantes podrían resultar igualmente pertinentes según los contextos específicos en los que se implementen dichas políticas, considerando las particularidades temporales y espaciales de cada caso.

La propuesta ha sido legitimada en dos países de la región, en Ministerios de economía y planificación que tienen el mandato de elaborar e implementar a la vez que supervisar la creación de políticas públicas en todo el espectro gubernamental. Son los casos de Costa Rica a través de MIDEPLAN y República Dominicana, a través del MEPyD.

El cuadro que se presenta a continuación contiene las tres etapas de la creación de una política de desarrollo territorial, considerando en las columnas las preguntas específicas, el cómo responder a esas preguntas específicas y sugerencias que pueden ser útiles a aquellas personas que así lo requieran.

A. Diseño

Cuadro 3
Preguntas y sugerencias (¿Cómo hacerlo?) para el proceso de diseño de políticas de desarrollo territorial

<p>1. ¿Cuál es el problema central que aborda la política?</p> <p>Sugerencias: Precisar el problema o los problemas.</p> <p>¿Cómo hacerlo? Utilizar, por ejemplo: Matriz de Vester o Matriz de priorización.</p>
<p>2. ¿Es el problema un problema público?</p> <p>Sugerencias: Definir qué se entiende por problema público. Considerar que un problema público:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afecta a diversas partes interesadas. • No se puede resolver por una sola organización. • Es probable que exija una amplia colaboración. <p>Resiste soluciones a corto plazo y fragmentarias.</p>

3. ¿Quién ha posicionado el problema en la agenda pública?
<p>Sugerencias: Es importante identificar en este punto tanto los afectados por el problema, los que generan el problema y aquellos que están en condiciones de resolverlo. Identificar los actores que posicionaron el problema y requieren soluciones.</p>
4. ¿El problema público fue identificado y definido con la concurrencia de múltiples actores?
<p>Sugerencias: Identificar el listado de actores involucrados en el problema. ¿Cómo hacerlo? Realizar un mapeo de actores considerando opositores, neutrales y favorables a la resolución del problema.</p>
5. En el diseño ¿Se involucraron actores de todos los niveles del Estado y actores de la sociedad civil y la empresa privada?
<p>Sugerencias: Especificar si están involucrados actores de todos los niveles de Estado, de la sociedad civil, de la empresa privada. Determinar competencias y responsabilidades para resolver el problema. ¿Cómo hacerlo? En el mapeo de actores especificar la existencia de niveles de estado, actores de la sociedad civil y actores del sector privado.</p>
6. En caso de haber realizado un mapa de actores ¿Se ha definido cuál será el mecanismo de gobernanza de la política (definición de roles, mecanismos de toma de decisiones y resolución de conflictos, establecimiento de acuerdos y convenios necesarios)?
<p>Sugerencias: Establecer el mecanismo de gobernanza que se va a escoger, las instituciones involucradas, roles, competencias, responsabilidades. Revisar mecanismos de gobernanza de otras políticas de desarrollo territorial vigentes (Ej. Brasil y Costa Rica).</p>
7. ¿Se han identificado las potenciales dificultades en la comunicación entre actores involucrados en todas las etapas de la política (diseño, implementación y evaluación)?
<p>Sugerencias: Establecer potenciales nodos críticos en los procesos de comunicación interna (de la institución encargada de la política) y potenciales nodos críticos de la comunicación externa. Estudiar la importancia de una estrategia comunicacional eficiente o contratar especialistas externos que elaboren una estrategia comunicacional acorde a las necesidades.</p>
8. En caso de identificarse dificultades de comunicación ¿Qué mecanismos se podrían considerar para superarlas?
<p>Sugerencias: Identificar posibles mecanismos de negociación y resolución de conflictos al interior de la institución y con el exterior al momento de anunciar la política y comenzar a implementarla. Es conveniente que el agente facilitador sea externo a la institución responsable de la política.</p>
9. A partir de esta política, ¿Se crea institucionalidad para implementar los mecanismos de coordinación y comunicación interinstitucional y entre múltiples niveles de Estado?
<p>Sugerencias: Reconocer la necesidad de crear institucionalidad ad hoc o adaptar institucionalidad a los nuevos desafíos. Revisar casos internacionales que permitan tomar decisiones precisas, por ejemplo: ¿crean un supraministerio? ¿Existe un comité interinstitucional? ¿Se ha consolidado una dirección dependiente de la Presidencia de la República? ¿Se adapta un ministerio a las nuevas funciones que requiere la política?</p>
10. ¿La política reconoce las particularidades y heterogeneidades del territorio en el cual se aplica? (identificación de características, vocaciones, potencialidades y dificultades específicas de los territorios).
<p>Sugerencias: Reconocer características de las regiones del país, considerando las dimensiones económicas, sociales, culturales, geográficas, etc. Recopilar todos los datos cuanti y cualitativos de que se dispongan para establecer un diagnóstico preciso de las desigualdades territoriales existentes. Es frecuente la inexistencia de estos datos a nivel regional y local, con lo cual se recomienda la creación de instituciones que se dediquen a recopilar datos subnacionales y locales.</p>
11. ¿Se han identificado los grupos humanos y/o comunidades beneficiarias de la política?
<p>Sugerencias: Establecer niveles de pobreza por regiones, y coeficiente de Gini regional y/o nacional, IDH y otras mediciones que permitan establecer cuál es la población objetivo que podría ser beneficiada potencialmente por esta política. La discusión sobre el impacto de la política nacional de desarrollo regional en desigualdades debe basarse en marcos teóricos sólidos y estudios de caso internacionales.</p>

<p>12. ¿Los objetivos trazados contribuyen a reducir desigualdades o corregir las asimetrías territoriales que se han identificado?</p>
<p>Asegurar la coherencia entre el propósito de la política, sus objetivos específicos y los lineamientos estratégicos establecidos.</p>
<p>13. ¿La política incorpora mecanismos de "solidaridad regional", es decir que promuevan la colaboración y apoyo de las regiones o territorios con mayores ingresos y mejores condiciones socioeconómicas a aquellas con condiciones menos favorables?</p>
<p>Sugerencias: Incorporar los marcos teóricos correspondientes al concepto de "solidaridad regional" e identificar mecanismos para aplicar ese enfoque en la práctica. Estudiar experiencias regionales que consideran ese concepto (ej. Caso Brasil).</p>
<p>14. ¿Se definen líneas estratégicas y acciones correspondientes para resolver los problemas que la política ha identificado?</p>
<p>Sugerencias: Las líneas estratégicas deben estar alineadas con el propósito y los objetivos de la política. Además, deben articularse de manera coherente con las acciones propuestas y contar con un conjunto de indicadores que permitan gestionar y evaluar tanto el cumplimiento de estas acciones como el avance de las líneas estratégicas.</p>
<p>15. ¿Se cuenta con un mapeo de políticas de otros sectores vinculadas con la política que se está diseñando?</p>
<p>Sugerencias: Mapear las políticas existentes en el país que tengan algún grado de convergencia con la política nacional de desarrollo territorial. Identificar las políticas que puedan ser disruptivas respecto al propósito de la política nacional de desarrollo territorial.</p>
<p>16. ¿La política incorpora alguno de los siguientes enfoques transversales para promover el desarrollo sostenible en el territorio? (género, derechos humanos, gestión de riesgos y sostenibilidad ambiental, participación ciudadana etc.).</p>
<p>Sugerencias: Incluir en cada una de las etapas de la elaboración de la política, respuestas a preguntas pertinentes vinculadas a estos enfoques transversales. Ej. República Dominicana ha realizado un ejercicio de transversalización de variados enfoques en sus instrumentos de gestión pública.</p>
<p>17. ¿Existe un marco legal que pueda sostener las estrategias y acciones incorporadas a la política?</p>
<p>Sugerencias: Recopilar el conjunto de leyes, decretos y reglamentos nacionales que acompañen a la implementación de la política diseñada e identificar si estos marcos facilitan u obstaculizan la política a diseñar.</p>
<p>18. ¿Al momento de formular la política, se han realizado ejercicios prospectivos de escenarios y/o tendencias futuras en materia ambiental, social y económica?</p>
<p>Sugerencias: Construir escenarios previos a la creación de la política, puede contribuir a dar más precisión a las líneas estratégicas que la política proponga para resolver los problemas identificados. Es importante incorporar marcos teóricos vinculados al concepto de prospectiva y gobernanza anticipatoria. Revisar experiencias en la región.</p>
<p>19. ¿Existe un fondo de financiamiento que le de viabilidad a la política?</p>
<p>En caso de existir una fuente de financiamiento:</p>
<p>19.1 ¿Se han creado fondos exclusivos para la política?</p>
<p>19.2 ¿Su financiamiento depende de los fondos del presupuesto nacional?</p>
<p>Sugerencias: Se sugiere considerar fondos especiales y exclusivos para llevar adelante la implementación de la política. Estudiar las iniciativas de otros países con referencia a la creación de fondos para financiamiento de la política.</p>
<p>20. ¿Se han establecido líneas temporales para llevar a cabo todas las iniciativas, actividades y estrategias de las diferentes etapas del ciclo de esta política?</p>
<p>Sugerencias: Establecer líneas temporales (corto-mediano-largo plazo) para llevar a cabo las iniciativas, actividades y estrategias de las diferentes etapas de la política.</p>
<p>21. ¿Se contempla la formación de capacidades a instituciones y responsables, sobre aspectos vinculados a la política pública territorial a desarrollarse?</p>
<p>Sugerencias: Establecer modalidades de capacitación para las instituciones encargadas de implementar y monitorear los lineamientos de las políticas, considerando el espectro de capacidades propuestas por CEPAL (capacidades TOPP). La continuidad en los procesos de capacitación pueden garantizar la construcción de una masa crítica que logre permanecer en las instituciones responsables de ejecutar la política, evitando así la rotación de personal.</p>

B. Implementación

Cuadro 4
Preguntas y sugerencias para el proceso de implementación de políticas de desarrollo territorial

22. ¿Los marcos legales existentes son suficientes para implementar la política?
Sugerencias: Compatibilizar los marcos legales con los lineamientos estratégicos y acciones que se están proponiendo desde la política. Considerar cuáles podrán ser las barreras legales, cuáles las leyes que permitirían la concreción de lineamientos y cuáles son las leyes, decretos y reglamentos que se hacen necesarias de establecer.
23. ¿En caso de no existir un marco legal, ¿qué acciones se contemplan para promover leyes y decretos que le otorguen marco legal a la política?
Sugerencias: La articulación técnica y política con el poder legislativo es un recurso para considerar al momento de iniciar la implementación de la política.
24. ¿El fondo de financiamiento destinado a la implementación de la política es suficiente?
Sugerencias: Planificar los lineamientos y acciones de la política para estimar costos de implementación, identificar fuentes de financiamiento, considerar alianzas estratégicas y explorar fondos internacionales o privados si no hay fondos específicos disponibles.
25. ¿Qué dificultades de financiamiento se presentan?
Sugerencias: Enumerar las dificultades que enfrenta la política para ser implementada en materia de financiamiento. Los aportes que se identifiquen para subsanar las dificultades pueden ser de orden monetario y no monetario (contribución con recursos humanos, espacios físicos, recursos bibliográficos, metodologías, software, etc.).
26. ¿Existen mecanismos para captar fondos públicos y privados?
Sugerencias: Identificar la existencia o no de mecanismos que permitan captar fondos públicos y privados para la implementación de la política. Considerar que esta política tiene el propósito de reducir brechas territoriales con lo cual se pueden identificar fondos de financiamiento provenientes de sector público de niveles subnacionales y de sector privado radicado en los mismos territorios.
27. ¿Qué alianzas políticas son necesarias para implementar la política? ¿Con qué poderes del Estado?
Sugerencias (¿Cómo hacerlo?): En este caso las alianzas con ministerios sectoriales y el poder legislativo pueden constituir garantía de implementación. La voluntad política del poder ejecutivo para impulsar la política también es un recurso necesario. Una buena estrategia comunicacional a la interna de la institución que lleva adelante la política pero también al interior de la estructura gubernamental es importante para que se conozca el propósito de la política.
28. ¿Las capacidades con que cuenta cada actor son suficientes para implementar la política?
Sugerencias: Establecer potenciales nodos críticos en los procesos de comunicación interna (de la institución encargada de la política) y potenciales nodos críticos de la comunicación externa. Estudiar la importancia de una estrategia comunicacional eficiente o contratar especialistas externos que elaboren una estrategia comunicacional acorde a las necesidades.
29. ¿El mecanismo de gobernanza elegido es funcional a la política?
Sugerencias: La implementación de la política permitirá evaluar la efectividad y eficiencia del mecanismo de gobernanza. Ante problemas críticos, será clave ajustar roles, competencias y rendición de cuentas. La gobernanza experimental, enfocada en enfoques innovadores y no tradicionales, busca abordar problemas sociales, económicos o ambientales en contextos complejos y cambiantes.
30. ¿La comunicación operativa entre los siguientes actores es fluida y constante durante la implementación?:
<ul style="list-style-type: none"> • Entre niveles de Estado. • Entre sectores. • ¿Entre el sector público y el privado?
Sugerencias: Identificar nodos críticos en las fallas comunicacionales para poder intervenir a tiempo y establecer mecanismos de mejora de esos nodos críticos. Una estrategia comunicacional efectiva, tanto dentro de la institución como en el ámbito gubernamental, es clave para difundir el propósito de la política. Paralelamente, involucrar al sector privado mediante una comunicación bien diseñada puede optimizar su implementación.

31. ¿Existe un mecanismo que permita captar el valor público que está generando la política en los territorios y su población?
<p>Sugerencias: Establecer mecanismos de consulta en las regiones acerca de los alcances de la aplicación de la política, resultados, posibles reajustes, y otras percepciones y sugerencias que se recojan desde cada región.</p> <p>¿Cómo hacerlo? Crear una plataforma virtual que permita a las regiones mantener comunicación permanente con el Ministerio u organismo encargado de implementar la política.</p>
32. La ejecución de los recursos financieros, ¿cuentan con un mecanismo de transparencia que permita ver las líneas ejecutadas y sus resultados?
<p>Sugerencias: En la plataforma web que se crea para constituirse en vehículo de comunicación entre las regiones y el gobierno central, crear un espacio de rendición de cuentas de inversiones, gastos y movimientos monetarios y de otros recursos utilizados en la implementación de la política.</p> <p>La creación de una plataforma virtual que permita a las regiones conocer el estado de cuentas de los fondos destinados a la implementación de la política.</p>
33. ¿En qué aspectos se necesita avanzar para garantizar una implementación adecuada de la política? (conocimiento del tema sustantivo, del ciclo de la política, diálogos políticos, vinculación con el medio, Investigación, etc.).
<p>Sugerencias: Anualmente es necesario revisar un tablero de control que permita registrar y rendir cuentas de los ajustes necesarios que deberán realizarse para que la política se implemente en tiempo, forma y contenido.</p> <p>¿Cómo hacerlo? Crear una plataforma virtual que permita a las regiones conocer el estado de situación general de la implementación de la política.</p>
34. ¿Se ha considerado la creación o fortalecimiento de un sistema de información territorial que alimente el ciclo de esta política?
<p>Sugerencias (¿Cómo hacerlo?): Aunque la creación de un sistema de información territorial no se instala en pocos meses, se hace imperativo comenzar a crear un núcleo de inteligencia territorial-regional que almacene datos cuanti y cualitativos de todas las regiones del país, de forma tal de conocer el estado de situación en la esfera de lo institucional, social, económico, medioambiental e incluso el ambiente político que presenta cada una de las regiones.</p> <p>La creación de un núcleo de inteligencia territorial-regional es una iniciativa que está llevando adelante el Ministerio de integración y desarrollo regional de Brasil, que puede constituirse en un referente en la región.</p>

Fuente: Elaboración propia.

C. Monitoreo y evaluación

Cuadro 5
Preguntas y sugerencias para el proceso de monitoreo y evaluación de políticas de desarrollo territorial

35. ¿Se establecen indicadores de seguimiento que permitan monitorear y evaluar estrategias y acciones de la política?
<p>Sugerencias: La política debe contar con indicadores de gestión de su implementación, lo conveniente es construir un tablero de control de seguimiento de la política.</p> <p>¿Cómo hacerlo? Instalar página web para el seguimiento y rendición de cuentas: Existen experiencias en la región, en las cuales se instalan páginas web de acceso a la ciudadanía, que permiten que se realice un control de los resultados que la política lleva adelante, con la posibilidad de subir informes de situación y fotografías que pueden dar cuenta de estados de avances.</p>
36. ¿Quiénes monitorean la implementación de la política?
<p>Sugerencias: El ministerio o institución encargado de implementar la política, deberá contar con una unidad de monitoreo y de evaluación.</p> <p>El monitoreo es un continuo que permite hacer seguimiento de la política a lo largo de toda su implementación. La evaluación en cambio es una fotografía de los resultados de la política o de algunos programas propuestos por la política.</p>
37. ¿Existen mecanismos de rendición de cuentas de la política dirigidos a la ciudadanía, el sector privado y a otros entes gubernamentales?
<p>Sugerencias: El tablero de control que se crea para monitorear la política puede servir a su vez de mecanismo de rendición de cuentas. Es importante simplificar los mensajes sobre resultados de la política, con lo cual el uso de infografías, videos, podcast entre otros son recursos valiosos para comunicar.</p>

38. ¿Se han podido establecer resultados e impactos territoriales esperados para cada etapa de la política?

Sugerencias:

Los resultados de una política de desarrollo territorial suelen ser a largo plazo debido a su complejidad y diversidad territorial. Es esencial prever recursos para medir resultados e impactos mediante herramientas como tableros de control, estudios de caso y encuestas de percepción. En la región, las evaluaciones de políticas son escasas y costosas, oscilando entre sistemas complejos y la falta de evaluación.

Buscar un punto medio es relevante: considerar algunas dimensiones de la política a evaluar y considerar luego los resultados es un buen ejercicio de mejora de prácticas de gestión pública.

Fuente: Elaboración propia.

D. Conclusiones

A partir de las preguntas planteadas, es posible identificar recomendaciones generales clave para el diseño, implementación y seguimiento de políticas de desarrollo territorial.

En la etapa de diseño, es fundamental realizar un diagnóstico exhaustivo del problema público, empleando herramientas como matrices de priorización y mapa de actores para identificar de manera clara las causas, efectos y actores involucrados. Este diagnóstico debe considerar la heterogeneidad territorial, las desigualdades existentes y la necesidad de involucrar múltiples actores, incluyendo niveles de gobierno, sociedad civil y sector privado, para construir un enfoque integral y colaborativo. Además, se recomienda definir mecanismos de gobernanza que incluyan roles, responsabilidades y procedimientos claros para la toma de decisiones y resolución de conflictos, garantizando una coordinación eficiente y sostenible.

En cuanto a la implementación, las preguntas orientan la necesidad de garantizar un marco legal adecuado y fondos de financiamiento específicos que otorguen viabilidad a la política, evitando que esta quede subordinada a prioridades contingentes de otras áreas. Asimismo, la comunicación entre actores debe ser fluida, contando con estrategias para superar posibles dificultades y asegurando la transparencia en la gestión de recursos. La capacitación continua de los responsables de ejecutar la política y la creación de sistemas de información territorial fortalecen la capacidad operativa y la adaptabilidad del proceso.

Finalmente, en el seguimiento y evaluación, es esencial establecer indicadores claros y tableros de control que permitan monitorear los avances, rendir cuentas a la ciudadanía y generar insumos para ajustes. La participación de instituciones externas, como universidades o centros de investigación, puede aportar rigor y objetividad en la evaluación de los impactos territoriales, mejorando así la eficacia de las políticas en la reducción de desigualdades y el fomento de un desarrollo territorial más equitativo y sostenible.

Como se mencionaba anteriormente, el grupo de preguntas propuestas para pensar la creación de una política pública o para ajustar el proceso de diseño-implementación-seguimiento y evaluación constituye sólo una sugerencia de cómo empezar a trabajar en estos desafíos.

El listado de 38 preguntas no pretende ser excluyente y de la misma forma pueden tomarse algunas preguntas como pertinentes y otras no necesarias de tener en cuenta, de acuerdo a las capacidades instaladas para crear políticas, la institucionalidad vigente, el contexto político que atraviesa el país, los fondos existentes para que las políticas creadas se puedan implementar, entre otros factores.

III. Los enfoques transversales en las políticas públicas de desarrollo territorial

Este capítulo invita a reflexionar sobre la importancia de integrar enfoques transversales en los instrumentos de políticas y planes de desarrollo. La transversalidad se concibe como “una forma de percibir la realidad [...] que contribuye a superar la fragmentación de las áreas del conocimiento, [...] así como las maneras de comprender el mundo y las relaciones sociales dentro de un contexto específico” (Magendzo, 2005).

Entre los enfoques comúnmente considerados como transversales, se destacan en este documento la sostenibilidad ambiental, la perspectiva de género, el enfoque cohesión territorial y de gestión de riesgos. Estos enfoques ofrecen herramientas clave para interpretar la realidad y enfrentar los desafíos del desarrollo desde una perspectiva integral y contextualizada.

La transversalidad se convierte en una forma de interpretar la realidad con un eje central que aborda un tema clave para el desarrollo. Consiste en integrar este tema transversal en la vida cotidiana de las personas o instituciones y en sus procesos de toma de decisiones. Por ejemplo, un Ministerio de Obras Públicas puede incorporar criterios ambientales al construir infraestructura; un empresario, considerar la perspectiva de género al decidir sobre ascensos o carga laboral; o un funcionario público, respetar los derechos de diversos grupos al promover actividades. Para ello, no se requiere que sean expertos en estos temas, sino que dispongan de criterios claros o busquen la información necesaria para tomar decisiones informadas.

No obstante, el establecimiento de criterios para integrar enfoques transversales en políticas, planes y proyectos públicos enfrenta diversas dificultades debido a que los Estados suelen operar bajo estructuras burocráticas sectoriales, poco adaptadas a esta nueva perspectiva. Entre los principales obstáculos destacan:

- La percepción, en algunos sectores del servicio público, de que su espacio de competencias está siendo invadido.
- Marcos jurídicos que no fomentan el pensamiento ni las acciones transversales.

- La tendencia a considerar estos enfoques como una carga adicional en lugar de una forma innovadora de pensar, diseñar e implementar acciones.
- Una defensa rígida del espacio institucional y las competencias por parte de los líderes de las instituciones.
- El enfoque en temas específicos en lugar de abordar problemas de manera integral, lo que dificulta el pensamiento transversal.
- Baja legitimidad del trabajo intersectorial y falta de confianza entre sectores, limitando los espacios de diálogo.
- Escaso conocimiento sobre cómo transversalizar un enfoque en las políticas públicas.
- Una visión cortoplacista que impide emprender procesos rigurosos y sostenibles de colaboración intersectorial.

Superar estos retos requiere transformar la forma de trabajar en el sector público, promoviendo el pensamiento integral y fomentando la cooperación efectiva entre instituciones.

A. Cuatro propuestas para transversalizar enfoques en las políticas públicas de desarrollo territorial

Las consideraciones en torno a la sostenibilidad ambiental de las prácticas que se lleven a cabo en los territorios, el enfoque de género, la necesidad de abordar a los territorios en sus diversidades y potencialidades, y la importancia de asumir la gestión de riesgo como un componente fundamental al momento de proponer estrategias de desarrollo, han impulsado a ILPES a diseñar un conjunto de preguntas orientadoras que sirvan de guía a quienes trabajan en el diseño de políticas públicas de desarrollo territorial. Estas preguntas buscan garantizar que los enfoques transversales sean incorporados de manera efectiva y contextualizada, promoviendo así políticas inclusivas y sostenibles que respondan a las necesidades locales, fomenten la equidad de género, aprovechen las fortalezas de cada territorio y mitiguen riesgos en el camino hacia un desarrollo más resiliente y justo. Este esfuerzo refleja un compromiso por crear herramientas prácticas que no solo faciliten el proceso de diseño, sino que también empoderen a los actores locales en su implementación.

B. El enfoque de sostenibilidad ambiental

Para integrar la sostenibilidad ambiental como un enfoque transversal, se han identificado cinco temáticas clave que guían este proceso: la neutralidad de carbono, la transformación digital, el gobierno abierto, los patrones de consumo y producción sostenibles (circularidad) y la conservación de la biodiversidad.

Este enfoque se fundamenta en la definición de sostenibilidad como “el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Comisión Brundtland, 1987). A partir de esta premisa, se proponen una serie de preguntas orientadoras que facilitan la incorporación de este enfoque en el diseño de políticas públicas y otros instrumentos de gestión.

Cuadro 6
Preguntas para transversalizar el enfoque de sostenibilidad ambiental

<p>1. ¿El diagnóstico aborda la compatibilidad con las políticas de sostenibilidad ambiental (coherencia) y es resultado de acciones coordinadas con el Ministerio de Ambiente (coordinación)?</p>
<p>Sugerencias:</p> <p>Las intervenciones deben centrarse en la persona como eje principal, considerando tanto el análisis del marco normativo institucional como la planificación basada en la gestión por resultados.</p> <p>Este enfoque debe incorporar los cinco elementos clave de la sostenibilidad ambiental: neutralidad de carbono, transformación digital, gobierno abierto y participación social, patrones de consumo y producción sostenibles (circularidad), y la conservación de la biodiversidad.</p> <p>Se recomienda al realizar el proceso diagnóstico, incluir una matriz de coherencia que evalúe cómo la política pública en proceso de diseño se articula con las políticas de sostenibilidad vigentes a nivel nacional e internacional.</p>
<p>2. ¿Cómo se alinean los programas y estrategias priorizados con el Compromiso neutralidad de carbono y el Plan de Acción NDC (contribución determinada a nivel nacional) que tenga el país?</p>
<p>Sugerencias:</p> <p>Al analizar los problemas y sus posibles soluciones para la priorización de programas y estrategias, es fundamental valorar aquellas acciones que prevengan, minimicen o restauren los posibles daños al medio ambiente y a los recursos naturales. Además, se deben priorizar las iniciativas que mantengan una mayor coherencia con las políticas y los compromisos nacionales en materia de sostenibilidad ambiental.</p> <p>Contemplar, si es posible, en el diseño de estrategias, el establecer incentivos fiscales y financieros para proyectos que reduzcan emisiones de carbono, como energías renovables o transporte sostenible.</p> <p>Crear mesas de trabajo interinstitucionales entre los Ministerios de Ambiente, Planificación y otros sectores relevantes para alinear políticas y programas.</p>
<p>3. ¿Cómo se alinean los programas y estrategias priorizados con la Estrategia Nacional de Conservación y Uso Sostenible de la Biodiversidad (o políticas similares vigentes)?</p>
<p>Sugerencias:</p> <p>En la formulación de programas y estrategias de la política, es importante considerar la conservación y preservación de los ecosistemas identificados como áreas protegidas, así como la biodiversidad del territorio donde será implementada. Se recomienda priorizar aquellas medidas que fomenten la conservación de especies clave, la protección de hábitats críticos y el uso sostenible de los recursos biológicos en la región objetivo de la política.</p> <p>Además, es fundamental minimizar los posibles impactos negativos sobre el medio ambiente y, cuando estos no puedan evitarse, establecer mecanismos de compensación que contribuyan a restaurar los ecosistemas afectados y a garantizar la sostenibilidad a largo plazo.</p>
<p>4. ¿Se han definido indicadores para el monitoreo de los impactos en materia de sostenibilidad ambiental que tiene la política?</p>
<p>Sugerencias:</p> <p>Se recomienda que los ministerios implementen un sistema de monitoreo y evaluación con indicadores verificables, apoyado por un tablero de control digital accesible a todas las partes interesadas. Este sistema debe incluir metodologías simples para una recolección de datos constante y confiable, promoviendo la transparencia y el seguimiento efectivo de los resultados.</p>
<p>5. ¿Se han establecido mecanismos de rendición de cuentas para la transversalización de la sostenibilidad ambiental en la política?</p>
<p>Sugerencias:</p> <p>Para medir efectivamente la integración de la sostenibilidad ambiental en las políticas, se requiere construir indicadores que permitan efectivamente evaluar el objetivo de minimizar y/o restaurar los daños posibles sobre el medio ambiente y los recursos naturales. Los indicadores pueden apuntar a medir acciones para la reducción de emisiones, compras verdes, tasas de forestación, personal para llevar adelante la gestión ambiental, entre otras.</p>

Fuente: Contribución de Valeria Torres-ILPES.

C. El enfoque de género

Todos los planes, programas, proyectos y políticas públicas deberán incorporar el enfoque de género en sus respectivos ámbitos de actuación, a fin de identificar situaciones de discriminación entre hombres y mujeres y adoptar acciones para garantizar la igualdad y la equidad de género. La pregunta central que se debe formular al momento de enumerar estrategias de política es: ¿Cuánto afectará a hombres, mujeres y diversidades sexuales estos lineamientos?

A continuación, un conjunto de preguntas específicas que pueden acompañar un proceso de transversalización de género en una política de desarrollo territorial.

Cuadro 7
Preguntas para transversalizar el enfoque de género

<p>1. ¿La política fue realizada con el asesoramiento de personal experto en género/mecanismo rector de las políticas de género/área de género/ asesoría externa en género?</p>
<p>Sugerencias:</p> <p>Mantener al menos 2 reuniones de intercambio con el Ministerio de la Mujer (o entidad similar) para incorporar las problemáticas de género en el sector.</p> <p>Contratar al menos una persona experta en género para asesorar en la creación de la política.</p> <p>Elaborar la política en forma conjunta con la unidad o área experta en género del organismo. Esto implica involucrar la unidad desde el inicio en el diagnóstico de la situación problema a atender por la política hasta la evaluación de la misma.</p> <p>Realizar junto a la unidad de género y el Ministerio de la Mujer un diagnóstico sobre las desigualdades de género que se presentan en el sector de intervención del organismo para detectar las problemáticas de las mujeres y definir objetivos de mejora de su situación. Este documento sirve como línea de base para medir los avances del plan en las brechas de género.</p>
<p>2. ¿Se realizó alguna consulta a la sociedad civil de mujeres/feminista para la detección de necesidades y demandas específicas de género en el sector?</p>
<p>Sugerencias:</p> <p>Implementar al menos dos instancias de consulta con las organizaciones de mujeres o feministas y la academia especializada durante el diseño de la política, recogiendo los intereses de los territorios vinculados al sector.</p>
<p>3. ¿Se incluyeron normativas y compromisos nacionales e internacionales referidas a la igualdad de género en el sector?</p>
<p>Sugerencias:</p> <p>Consultar fuentes de información específicas, informes, diagnósticos de género del sector.</p> <p>Integrar en el marco normativo de la política, compromisos regionales derivados de la Conferencia Regional de la Mujer de América Latina y el Caribe.</p>
<p>4. ¿Se especifican “hombres y mujeres” como parte de “a quienes van dirigido” los productos y servicios?</p>
<p>Sugerencias:</p> <p>Identificar problemáticas específicas de las mujeres en el sector, en base a la información disponible y a las consultas realizadas, antecedentes académicos, entre otros.</p> <p>Definir objetivos específicos dirigidos a las mujeres y a transformar las desigualdades de género. Por ejemplo: aumentar el acceso a recursos (ingresos, apoyos, formación, tierras, vivienda, préstamos, servicios de salud, exámenes médicos, medicamentos), aumentar su poder de decisión, aumentar su autonomía económica, aumentar su autonomía física.</p>
<p>5. ¿Se incluyen valores relacionados con la igualdad de género como respeto a la diversidad, justicia, vida libre de violencia, corresponsabilidad en los cuidados, entre otros?</p>
<p>Sugerencias:</p> <p>Incluir en los objetivos de la política, su promoción de la igualdad de género, de la mayor justicia social, del respeto a la diversidad, la contribución de la política a la corresponsabilidad de género en los cuidados, la contribución de la política a la promoción de una vida libre de violencia basada en género, así como acciones para promoverlos.</p>
<p>6. ¿Está el documento de política redactado con un lenguaje no sexista y sensible al género?</p>
<p>Sugerencias:</p> <p>Revisar la redacción de todo el documento teniendo en cuenta que el lenguaje inclusivo no sólo implica el desdoblamiento del par femenino/masculino para visibilizar a las mujeres cuando es necesario, sino que implica también incluir y visibilizar los intereses y necesidades de las mujeres. Además, no sólo remite al lenguaje escrito sino a las imágenes e infografías utilizadas, las que deben evitar reproducir estereotipos de género, racistas o clasistas.</p>
<p>7. ¿La información recopilada facilita la realización de una descripción adecuada de la situación de hombres y mujeres que permita determinar los distintos roles, posiciones, ejercicio de derechos en el ámbito de actuación de la política, que son producto de las desigualdades de género?</p>
<p>Sugerencias:</p> <p>Incluir en la política, al inicio, cuando se describe la situación del país referida al sector de intervención del organismo, un apartado sobre cómo se expresan las desigualdades de género en el sector.</p>
<p>8. ¿Se efectúa un análisis de los datos aplicando un enfoque de género? (las condiciones subyacentes en las similitudes y diferencias encontradas entre hombres y mujeres, así como entre las propias mujeres).</p>
<p>Sugerencias:</p> <p>En el apartado de la política que presenta las desigualdades de género, utilizar conceptos de la teoría de género, como, por ejemplo: división sexual del trabajo, socialización de género, segregación horizontal y vertical, ámbito productivo y reproductivo, socialización de género, desigualdades estructurales, desigualdades en el uso del tiempo. Estos conceptos se utilizan para explicar la situación de desventaja de las mujeres en el problema que aborda la política.</p> <p>Se utilizan evidencias de desigualdades de género específicas del sector generadas por la academia especializada o la información oficial de la oficina de estadísticas.</p>

<p>9. ¿El análisis de género se ha realizado desde la consideración a otros ejes de desigualdad? (nivel socio económico, área geográfica de residencia, grupos etarios, origen étnico, tipo de hogar, niños/a cargo, etc.).</p>
<p>Sugerencias:</p> <p>Incluir en la política, al inicio en el apartado de desigualdades de género, información acerca de grupos especialmente vulnerables, por ejemplo, las mujeres pobres, afro, en situación de discapacidad, en situación de violencia de género, jefas de hogar, entre otras.</p> <p>Definir objetivos y acciones en la política, que refieran a estos grupos vulnerables de mujeres.</p>
<p>10. ¿Se consideraron las prioridades del Plan de igualdad y equidad de género del país en la política?</p>
<p>Sugerencias:</p> <p>Incluir en la política, objetivos y acciones para las áreas prioritarias del PLANEG (Plan nacional de igualdad y equidad de género), por ejemplo: Educación para la igualdad, Salud integral de las mujeres, Autonomía económica, Ciudadanía, democracia y participación política y social, Igualdad de género y medio ambiente, Violencia de género contra las mujeres, Tecnologías digitales para la autonomía de las mujeres.</p>
<p>11. ¿Se tienen en cuenta las cuestiones relacionadas a violencia de género dentro de la formulación de la política?</p>
<p>Sugerencias:</p> <p>Incluir en la política, en el inicio cuando se presenta la situación del país sobre el sector de intervención del organismo, en el apartado de desigualdades de género, información sobre cómo afecta la VBG (Violencia Basada en Género) el ejercicio de derechos de las mujeres para ese sector de intervención estatal.</p> <p>Generar instancias de discusión del plan con organismos responsables de abordar la VBG para incluir sus consideraciones y para incluir acciones articuladas en la política.</p> <p>Definir en objetivos y acciones específicas para atender a las mujeres que viven situaciones de VBG en coordinación con los organismos responsables de la prevención, abordaje y sanción. Por ejemplo: Se destinará un 20% de los cupos del programa laboral a mujeres en situación de VBG que son acompañadas por los servicios estatales de respuesta.</p>
<p>12. ¿Están los indicadores desagregados por sexo y edad? ¿Se incluyen indicadores claves desde el enfoque de género como el tipo de hogar, la presencia de niños y niñas en los hogares, la asistencia a centros de cuidado de las personas con dependencia, las tasas de actividad, empleo y desempleo por sexo, entre otros?</p>
<p>¿Están los indicadores desagregados por otras características sociales que puedan agravar la desigualdad de las mujeres (origen étnico, pobreza, zona de residencia, tipo de hogar, entre otros)?</p> <p>Sugerencias:</p> <p>En el diagnóstico, es fundamental medir indicadores desagregados por sexo sobre la población destinataria de los planes, prestaciones o servicios del organismo, con el objetivo de establecer una línea de base que permita evaluar los avances logrados por la política. Esto incluye identificar posibles desigualdades de género, como un menor acceso de las mujeres a planes, programas y servicios, especialmente en el caso de mujeres pobres, mujeres con hijos pequeños, mujeres rurales o afrodescendientes, entre otros grupos.</p> <p>El enfoque interseccional resulta clave para abordar los temas relacionados con la igualdad de género. Factores como el origen étnico, los niveles de pobreza, la zona de residencia, las discapacidades y la edad interactúan y se superponen en las vidas de las mujeres, profundizando las desigualdades de género. Estas intersecciones no solo agravan la vulnerabilidad, sino que también generan desafíos específicos que deben ser considerados al diseñar y ejecutar políticas públicas inclusivas.</p>
<p>13. ¿Se incluyen indicadores de género cuantitativos y cualitativos?</p>
<p>Sugerencias:</p> <p>Ejemplos de indicadores cualitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normativa que obliga a transversalizar el enfoque de género. • Ley que garantiza el pleno ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos, aprobada y promulgada. • Protocolo de actuación para la prevención y abordaje de casos de acoso sexual laboral, aprobado. <p>Ejemplos de indicadores cuantitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribución porcentual de participantes del programa según sexo. • Proporción de mujeres titulares de las viviendas adjudicadas. • Proporción de mujeres que accedieron a un empleo formal después de realizar la capacitación ofrecida por el organismo. • Proporción de mujeres participantes del programa que dejaron de participar debido a sus responsabilidades de cuidado. • Nivel de satisfacción con el servicio, desagregado por sexo.

Fuente: Contribución de Natalia Genta-División de Desarrollo Productivo-CEPAL.

D. El Enfoque de cohesión territorial

El diseño y la gestión de las políticas públicas deben incorporar la dimensión de la cohesión territorial, asegurando la coordinación y articulación entre ellas. Esto permitirá promover un desarrollo territorial más equilibrado mediante la provisión de infraestructura, servicios y capacidades que impulsen el progreso de

las regiones y municipios menos favorecidos. Además, es fundamental fomentar estrategias regionales de desarrollo y competitividad que aprovechen la diversidad regional, involucrando activamente a los gobiernos locales y a los actores sociales, económicos y políticos de cada región.

Cuadro 8
preguntas para transversalizar el enfoque de cohesión territorial

1. ¿El país cuenta con regiones reconocidas en la estructura gubernamental?
Sugerencias: En el caso de existir una regionalización, considerar si los criterios que las delinearón aún tienen vigencia. En caso de no ser así, es posible considerar una revisión de procesos de ese tipo, evaluando los costos de esa decisión (costos de realización y ajustes en la recolección de datos para poder hacer análisis y crear políticas acordes).
2. ¿La política incorpora en su diagnóstico un análisis específico por regiones?
Sugerencias: Implementar al menos dos instancias de consulta con las organizaciones de mujeres o feministas y la academia especializada durante el diseño de la política, recogiendo los intereses de los territorios vinculados al sector.
3. ¿La política identifica actores claves en cada región?
Sugerencias: Cada vez que se proponen estrategias de desarrollo, deberá tenerse en cuenta el mapeo de actores disponibles en cada región para llevarlas adelante, considerando las múltiples posiciones (favorables a las estrategias, opositores y neutros).
4. ¿Se realiza un análisis de la incidencia que las estrategias, que propone la política puedan tener en la disminución de las desigualdades territoriales?
Sugerencias: En este caso, después de pensar líneas estratégicas de intervención, es conveniente proyectar escenarios futuros que permitan entender posibilidades de resultados, según diagnóstico, estrategias propuestas y escenarios posibles.
5. ¿La política tiene alcances a nivel municipal?
Sugerencias: No es condición necesaria incorporar específicamente a los municipios en una política, pero en caso de hacerlo, es recomendable que las estrategias pensadas, se propongan considerando la región en su conjunto a la que pertenece el municipio o los municipios elegidos, porque si se focaliza se puede producir un efecto negativo, como lo es, el de competir entre municipios para ver logros sin considerar la perspectiva de "solidaridad regional" o en este caso municipal, a la que se hizo referencia en el capítulo 1.
6. ¿La política utiliza el criterio de focalizar intervenciones en territorios específicos?
Sugerencias: Considerar los efectos negativos que podría tener focalizar la política a territorios específicos y comparar con los resultados positivos que podría tener el uso de criterios de focalización.
7. ¿Qué tipo vinculación promueve la política con la política de ordenamiento territorial del país y con la política de gestión de riesgos de desastres?
Sugerencias: Es fundamental que una política de desarrollo territorial dialogue con las políticas de ordenamiento territorial y gestión de riesgos, debido a que están estrechamente ligadas en cuanto a objetivos, porque el cálculo de riesgos en los territorios puede permitir ordenar el territorio con mejores criterios y esto implicará efectos positivos inmediatos en el crecimiento y posible desarrollo de los territorios del país.
8. ¿La política ha definido mecanismos de coordinación con y en los territorios?
Sugerencias: La coordinación horizontal y vertical a nivel gubernamental es necesaria para la implementación de una política de desarrollo territorial.
9. ¿La política define una instancia permanente de diálogo o comunicación con el conjunto de territorios (asociación de municipios, consejos de desarrollo provinciales, etc.)?
Sugerencias: La comunicación entre gobierno nacional, regiones y municipios para coordinar acciones y pensar estrategias conjuntas es otro requisito para el buen desempeño de una política de desarrollo territorial.
10. ¿Se incluyen en la política, indicadores de seguimiento de los objetivos de la política de reducir brechas territoriales al interior del país?
Sugerencias: La existencia de indicadores siempre permite realizar monitoreos para ajustar las estrategias propuestas, de acuerdo a los logros alcanzados.
11. ¿Se han establecido mecanismos de rendición de cuentas para la transversalización de la cohesión territorial en la política?
Sugerencias: La transparencia se ha convertido en una cualidad fundamental de la gestión pública, indispensable para superar la percepción de incumplimiento de los acuerdos y fortalecer las prácticas que aseguren el cumplimiento efectivo de los compromisos esenciales en las políticas públicas.

E. El enfoque de la gestión de riesgos

Un desastre se define como un evento inesperado o repentino que puede causar un gran impacto en términos de daño, destrucción y sufrimiento humano. Los desastres pueden originarse tanto por fenómenos naturales como por factores antrópicos, generalmente vinculados a la tecnología (CRED, 2020). Por ejemplo, la pandemia de COVID-19 se clasifica como un fenómeno de origen natural dentro del subgrupo biológico.

La ocurrencia de un desastre combina dos elementos principales: la exposición a fenómenos capaces de provocar daños físicos, pérdida de vidas humanas y destrucción de capital, y la vulnerabilidad de las personas y los asentamientos humanos. Esta vulnerabilidad no solo abarca la calidad y localización de la infraestructura, sino también aspectos sociales como la desigualdad de ingresos y la pobreza. Por ello, las políticas destinadas a reducir la vulnerabilidad de los territorios se convierten en una de las acciones públicas más importantes para disminuir el riesgo de desastres.

En este contexto, los fenómenos, ya sean de origen natural o antrópico, que tienen el potencial de causar destrucción en un territorio, se identifican como amenazas. Una amenaza se define como un evento peligroso capaz de generar daños en un período y área determinados (CRED, 2020; CEPAL, 2014; Bello, Bustamante y Pizarro, 2020).

El riesgo, por su parte, se asocia con la probabilidad de que ocurran pérdidas humanas, personas heridas o activos dañados o destruidos en un sistema, sociedad o comunidad durante un período específico, calculado probabilísticamente en función de la amenaza, la exposición, la vulnerabilidad y la capacidad de respuesta.

Dado el contexto de amenazas que enfrentan los territorios, el grado de vulnerabilidad física y social que presentan y la existencia (o ausencia) de mecanismos de resiliencia comunitaria, se vuelve fundamental fortalecer los procesos de gestión del riesgo de desastres. Esta estrategia integral tiene como objetivo minimizar los impactos y efectos económicos y sociales de los desastres, reduciendo la vulnerabilidad de las comunidades y territorios, mientras se desarrollan capacidades de respuesta efectiva (CEPAL, 2014; Bello, Bustamante y Pizarro, 2020).

Cuadro 9
preguntas para transversalizar el enfoque de gestión de riesgos

<p>1. ¿Cuenta el país con mapa de riesgos, por cada región y municipio? ¿Qué mecanismos de difusión se utilizan para que sea conocido por todos?</p>
<p>Sugerencias:</p> <p>A nivel nacional la mayoría de los países cuentan con mapas de riesgos. También es deseable que las unidades territoriales menores, cuencas, municipios, incluso gobiernos subnacionales cuenten al menos con mapas de amenazas vinculados a los mapas de riesgos establecidos por el ente nacional.</p> <p>Realizar un mapeo detallado de amenazas naturales (inundaciones, terremotos, etc.) y antrópicas (accidentes industriales, contaminación).</p> <p>Generar un inventario de áreas críticas y priorizar según su nivel de riesgo.</p> <p>Realizar un mapeo detallado de amenazas naturales (inundaciones, terremotos, etc.) y antrópicas (accidentes industriales, contaminación).</p> <p>Generar un inventario de áreas críticas y priorizar según su nivel de riesgo.</p>
<p>2. En el ejercicio de priorización de estrategias propuestas por la política, ¿el ministerio encargado de implementarla ha tenido en cuenta, factores vinculados a riesgos de desastres?</p>
<p>Sugerencias:</p> <p>Una política de desarrollo territorial deberá tener en cuenta en sus estrategias, las consideraciones respecto a los potenciales riesgos existentes en los distintos territorios del país.</p> <p>Se recomienda incorporar una sección específica sobre riesgos de desastres en los lineamientos para la priorización de estrategias y en la medida de lo posible, exigir informes de evaluación de riesgos como parte del diseño y selección de las estrategias de la política.</p>

<p>3. ¿Qué alianzas debe promover la política (a través de la institución responsable de ejecutarla), con otros órganos gubernamentales y no gubernamentales para hacer frente a ocurrencias de desastres?</p>
<p>Sugerencias: Afrontar desastres requiere de todos los esfuerzos existentes en los territorios, por ello es relevante tener trazado el mapa de alianzas posibles y responsabilidades precisas pero a la vez compartidas al momento de actuar.</p>
<p>4. De acuerdo a las competencias del ministerio encargado de la política, ¿qué responsabilidades tiene el mismo ejecutando la política, para hacer frente a posibles desastres?</p>
<p>Sugerencias: Establecer mapas de responsabilidades y competencias es crucial para facilitar las coordinaciones al momento de producirse el desastre.</p>
<p>5. De las estrategias y productos que la política se propone, ¿los indicadores de monitoreo incorporan los potenciales riesgos de desastres?</p>
<p>Sugerencias: Como en cualquier tema que se aborde, los indicadores siempre son una buena guía para entender grados de avances y retrocesos. De acuerdo al carácter y objeto de la política, definir indicadores específicos relacionados con riesgos. Ejemplos: número de mapas de riesgos actualizados, número de sistemas de alerta temprana implementados y operativos, o el porcentaje de población capacitada en gestión de desastres, proporción de territorios con planes de ordenamiento territorial que integren criterios de gestión de riesgos, porcentaje de asentamientos ubicados en zonas de riesgo reubicados o mitigado, número de talleres y capacitaciones realizados sobre gestión de riesgos para autoridades locales y comunidades, porcentaje de funcionarios públicos capacitados en planes de prevención y respuesta a desastres. Revisar regularmente los indicadores para asegurarse de que reflejen las necesidades cambiantes de los territorios.</p>
<p>6. Del o los objetivos estratégicos que la política propone, ¿se incluyeron indicadores de monitoreo y evaluación que consideren la gestión de riesgos de desastres?</p>
<p>Sugerencias: Los indicadores permiten ver cuánto se ha avanzado, qué se ha hecho correctamente y que estrategias requieren ajustes. Garantizar que los indicadores sean evaluados por equipos técnicos multidisciplinarios para asegurar su validez y relevancia.</p>

Fuente: Contribución de Alicia Williner-ILPES.

F. Conclusiones

El ejercicio de pensar y diseñar una política pública, un plan, programa o proyecto considerando enfoques transversales, es una nueva forma de abordar la complejidad de los problemas públicos que nuestros países deben asumir.

Este no es un desafío simple, dado que todo el organigrama público de nuestros países ha sido pensado con criterios sectoriales y cada uno de los y las servidoras públicas hemos sido educados con criterios de racionalidad cartesiana.

Pensar y diseñar instrumentos de gestión pública con enfoques transversales exige estar alerta para que, en el ejercicio de diseño, implementación, monitoreo y evaluación de toda acción pública, podamos calibrar mínimos y máximos en la incorporación de enfoques.

Un enfoque transversal no supone la exhaustividad que se necesita en el abordaje sectorial, sólo exige que los ejes centrales del enfoque sean considerados en el instrumento público que se está construyendo.

Probablemente los primeros ejercicios de transversalidad exijan un trabajo extenso y no carente de dudas, pero en el ejercicio de planificar y crear políticas con enfoques transversales, cada institución adquirirá las habilidades necesarias para que este ejercicio no sea sólo eso, sino un instrumento que permita en su implementación abordar realidades tal como ellas se manifiestan, complejas y disruptivas.

IV. Las capacidades TOPP requeridas para la creación e implementación de políticas de desarrollo territorial

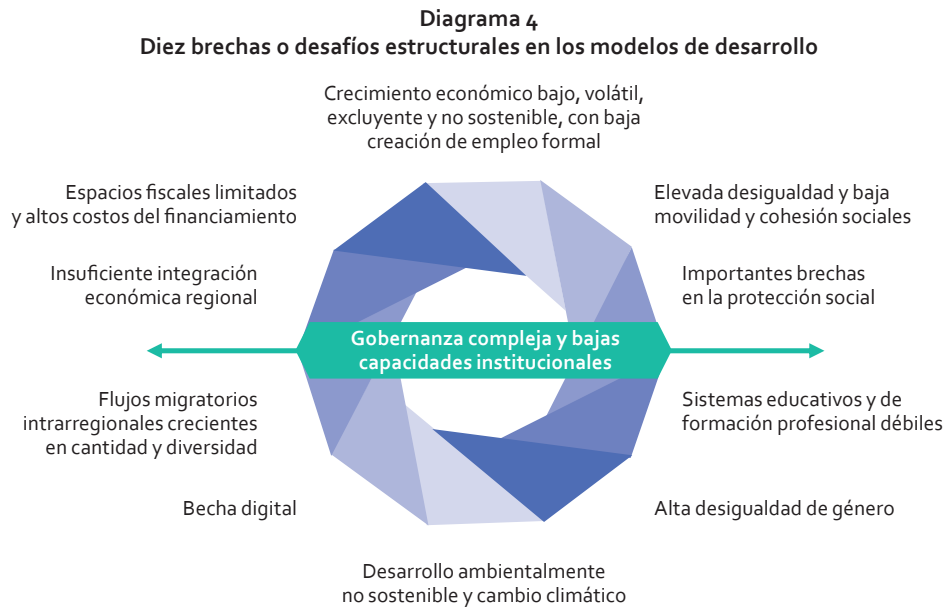
CEPAL (2023) ha identificado 11 cambios estructurales que deberán potenciarse en los próximos años para dar respuesta a la necesidad de cerrar las brechas identificadas en la región. Entre estos 11 ejes de transformación, uno se destaca como transversal: capacidades del Estado fortalecidas: instituciones, gobernanza y diálogo social. Este eje enfatiza la importancia de fortalecer las capacidades TOPP (Técnicas, Políticas, Prospectivas y Operativas), necesarias para que los Estados puedan liderar procesos de transformación sostenible, inclusiva y resiliente.

El fortalecimiento de estas capacidades implica, entre otras acciones, la modernización de instituciones públicas, la promoción de políticas basadas en evidencia, el desarrollo de sistemas prospectivos para anticipar y adaptarse a desafíos futuros, y la mejora de la eficiencia operativa en la implementación de políticas públicas. Asimismo, se requiere fomentar una gobernanza participativa, con énfasis en el diálogo social, para garantizar que las decisiones reflejen las necesidades y aspiraciones de los diversos sectores de la sociedad. Este enfoque integral busca no solo cerrar brechas estructurales, sino también construir Estados más fuertes y sociedades más equitativas.

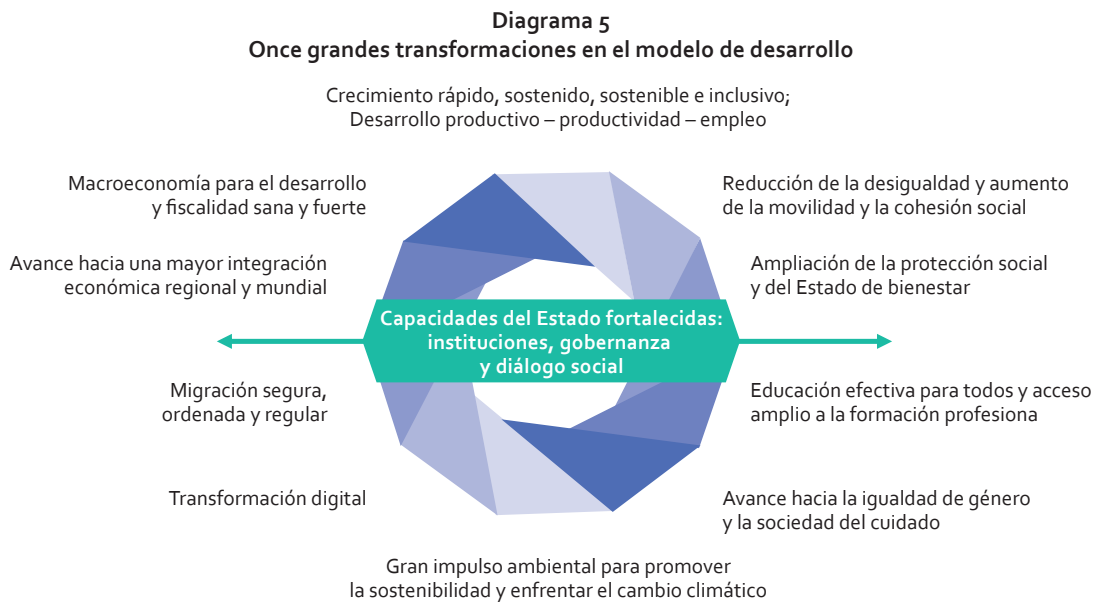
La hoja de ruta establecida por CEPAL invita a “repensar” la relevancia de los territorios en el desafío de “transformar” para lograr un desarrollo más productivo, inclusivo y sostenible. En el ámbito del desarrollo regional y/o territorial, es crucial reconocer que la reducción de brechas intra e interregionales dentro de cada Estado responde a uno de los problemas estructurales más persistentes en América Latina y el Caribe: las profundas desigualdades territoriales.

Estas desigualdades tienen un origen histórico y estructural. Durante la colonización por el imperio español en el siglo XV, la vida comercial y productiva de la región se organizó en torno a Europa, y posteriormente, en el siglo XIX, alrededor de otras potencias mundiales, basando su economía en la exportación de materias primas. Este patrón histórico ha perpetuado disparidades entre los territorios, afectando el desarrollo equitativo de la región.

Abordar este problema estructural requiere diseñar políticas públicas nacionales de desarrollo regional que demandan capacidades específicas dentro del servicio público gubernamental para lograr sus objetivos. En este contexto, las capacidades TOPP adquieren una relevancia central. Estas capacidades no deben desarrollarse de manera aislada o en un orden específico, sino que es recomendable potenciarlas de forma simultánea, dado que la sinergia entre ellas puede generar mejores prácticas y resultados.



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *Revista CEPAL*, N° 141 (LC/PUB.2023/29-P/-*), Santiago, 2024. Página 19.



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *Revista CEPAL*, N° 141 (LC/PUB.2023/29-P/-*), Santiago, 2024. Página 32.

A. Capacidades técnicas

Las capacidades técnicas son fundamentales para abordar la complejidad de los problemas estructurales que enfrenta una Política Nacional de Desarrollo Regional (PNDR). Estas comprenden conocimientos especializados y experiencia que permitan integrar múltiples dimensiones en el diseño, implementación y evaluación de la política.

Elementos principales de las capacidades técnicas

- Integración de la planificación estratégica en el ciclo de políticas públicas.
- Diseño de políticas con enfoques transversales.
- Gestión de sistemas integrales de información para la implementación de políticas.
- Evaluación del impacto de las políticas públicas.
- Garantía de coherencia normativa.
- Fortalecimiento de mecanismos de rendición de cuentas.
- Promoción de una cultura de aprendizaje continuo.
- Aseguramiento de una función pública eficiente y orientada a resultados

Integrar la planificación estratégica en el ciclo de las políticas públicas permite anticipar desafíos, priorizar recursos de manera eficiente y articular acciones coherentes que aborden las trampas del desarrollo en América Latina y el Caribe (CEPAL, 2024): la baja capacidad para crecer, la alta desigualdad, baja movilidad y cohesión social, la trampa de las capacidades institucionales débiles y de una gobernanza poco efectiva. Sin una visión estratégica, los esfuerzos suelen ser fragmentados, perpetuando estas problemáticas estructurales, por ende, contar con una planificación efectiva proporciona una hoja de ruta clara que fortalece la gobernanza, promueve el desarrollo sostenible e impulsa transformaciones que generan impactos duraderos en las sociedades de la región.

La transversalización de enfoques clave en el diseño e implementación de la PNDR, como género, sostenibilidad ambiental, gestión de riesgos de desastres y cohesión territorial, es fundamental para abordar de manera integral los desafíos estructurales y las desigualdades territoriales. Integrar estas dimensiones críticas en las políticas públicas permite que sean más inclusivas, resilientes y sostenibles, promoviendo un desarrollo regional que responda efectivamente a las necesidades de los territorios y sus poblaciones.

Un ejemplo destacado es el caso de República Dominicana, donde la Estrategia Nacional de Desarrollo establece como mandato que todas las instituciones del Estado integren estos cuatro ejes transversales en la formulación e implementación de políticas públicas. Esto evidencia una comprensión profunda de que el desarrollo territorial no puede ser verdaderamente efectivo sin integrar los impactos ambientales, las desigualdades de género, la exposición a riesgos de desastres y la necesidad de fomentar una cohesión territorial que reduzca las brechas intra e interregionales.

El diseño e implementación de una PNDR requiere un conocimiento sólido sobre los enfoques teóricos que sustentan el desarrollo regional, así como la capacidad de gestionar sistemas integrales de información que respalden estas políticas. Una planificación efectiva del desarrollo depende de estadísticas regionales confiables, proporcionadas por instituciones nacionales de estadística y otros organismos especializados, que permitan tomar decisiones basadas en evidencia.

Ejemplos destacados incluyen el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE) y el Instituto de Investigación Económica Aplicada (IPEA) en Brasil, el Consejo Nacional de Desarrollo Territorial (CNDT) en Chile, que ha creado un grupo de trabajo de indicadores territoriales junto al Instituto Nacional de Estadísticas (INE) para consolidar información que fortalezca las políticas de desarrollo territorial, el Observatorio de Desarrollo Nacional y Regional del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) en Costa Rica, y el Observatorio Territorio de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) en Uruguay. Contar con estos sistemas fortalece la capacidad de los gobiernos para diagnosticar problemas, priorizar intervenciones y evaluar los resultados de manera integral.

En línea con esto, en las preguntas sugeridas en el capítulo 2, se recomienda la consolidación de núcleo de inteligencia territorial-regional que almacene datos cuantitativos y cualitativos de todas las regiones del país. Este sistema de información territorial, aunque requiere tiempo para su plena

implementación, es fundamental para comprender el estado de situación en los ámbitos institucional, social, económico, medioambiental y político de cada región, permitiendo así una toma de decisiones más informada y estratégica.

Por su parte, la evaluación del impacto de las políticas públicas y el fortalecimiento de mecanismos de rendición de cuentas requieren el establecimiento de indicadores adecuados que permitan medir de manera efectiva los avances, identificar áreas de mejora y garantizar la transparencia en la implementación de las políticas. Por ende, como se ha mencionado en los capítulos previos, se recomienda que la política de desarrollo cuente con un sistema de monitoreo y evaluación que incluya un tablero de control accesible y funcional para el seguimiento continuo de su implementación y la rendición de cuentas. Este sistema debe ser complementado con herramientas comunicativas simples, como infografías o videos, que permitan informar a la ciudadanía de manera clara y comprensible sobre los avances logrados.

Dada la complejidad inherente al desarrollo territorial, es esencial prever recursos suficientes para medir resultados e impactos a largo plazo. Para optimizar costos y garantizar la calidad del proceso, se recomienda establecer alianzas con universidades y centros de investigación, que pueden asumir el desafío de realizar evaluaciones detalladas, aportando conocimiento técnico y contribuyendo al aprendizaje continuo y la mejora de la gestión pública.

Otras capacidades técnicas que se requieren para llevar adelante una PNDR hacen referencia a la cultura de aprendizaje continuo en cuestiones fundamentales como por ejemplo, el conocimiento acerca de los tipos de gobernanza que existen para generar procesos de coordinación horizontal, intersectorial y coordinaciones verticales con distintos niveles de Estado para establecer acciones convergentes en torno a los objetivos de la política. También es importante contar con conocimientos sobre economía regional, conocimiento acerca de los sistemas nacionales de inversión pública y técnicas de presupuestación, de forma tal de tener la posibilidad de captar fondos y ejecutarlos, distribuyendo los mismos de forma diferenciada considerando las desigualdades territoriales.

Además, la incorporación de los enfoques transversales, requiere capacitación continua de los funcionarios en temáticas como género, gestión de riesgos, pero también, el diseño de políticas integrales requiere ahondar en temas esenciales como son los liderazgos colaborativos, la gestión por resultados, prospectiva para el desarrollo, participación ciudadana y estado abierto, líneas en las cuales el ILPES está trabajando en fortalecer su oferta temática de capacitación y asistencias técnicas en la región. Asimismo, la capacitación de equipos profesionales con habilidades para gestionar recursos, diseñar proyectos y formular políticas públicas adaptadas a las necesidades específicas de los territorios garantiza que las intervenciones sean eficientes y orientadas a resultados.

El conocimiento de geografía regional es una capacidad técnica esencial, en tanto que permite delimitar regiones utilizando criterios específicos definidos por cada país para implementar acciones diferenciadas que respondan a las necesidades particulares de cada territorio. Un ejemplo reciente es el proceso de regionalización desarrollado en República Dominicana, donde todo el sistema de planificación del país se ha alineado con el sistema de regionalización aprobado mediante la Ley Orgánica de Regiones Únicas de Planificación de 2022. Este enfoque refuerza la capacidad de diseñar e implementar políticas más efectivas y adaptadas a las realidades territoriales.

Entre las necesidades de aprendizaje continuo destaca también la creación de programas de capacitación en todos los niveles del Estado sobre aspectos clave relacionados con la implementación de la PNDR. Estos programas deben abordar preguntas fundamentales como: ¿Por qué es necesaria una PNDR en un Estado? ¿Quién debe impulsarla? ¿Qué responsabilidades le competen a mi institución en este proceso? y otros interrogantes relevantes. Un ejemplo destacado de esta práctica es Brasil, que desde 2007 ha implementado programas de formación orientados a fortalecer las capacidades necesarias para diseñar, ejecutar y monitorear su Política Nacional de Desarrollo Regional⁹.

⁹ CEPAL-Serie Desarrollo territorial 13 (2012) Programa de cooperacao em capacitacao para o desenvolvimento regional e local: um estudo de caso da experiencia brasileira.

B. Capacidades operativas

El cómo (capacidades operativas) se debe planificar, diseñar e implementar políticas públicas debe ir acompañado de un qué (conocimientos técnicos) y un para qué (capacidades prospectivas y políticas).

Teniendo en consideración que “las capacidades operativas comprenden habilidades de gestión, es decir, la capacidad de dirigir una organización con altos estándares profesionales, eficiencia y orientación a resultados”¹⁰, estas se constituyen como mecanismos esenciales que permiten alcanzar los objetivos establecidos en las políticas de desarrollo territorial.

Elementos principales de las capacidades operativas

- Gestión eficiente y transparente de recursos públicos.
- Diseño de interfaces digitales para mejorar la interacción con la ciudadanía.
- Establecimiento de instancias de coordinación interinstitucional efectivas.
- Garantía de acceso a recursos financieros.
- Medición de la productividad y la satisfacción ciudadana.
- Aseguramiento de la provisión eficaz de bienes y servicios públicos.

En cuanto al acceso a recursos financieros y la gestión eficiente de los recursos, es importante contar con fondos específicamente destinados al desarrollo regional, implementados de manera clara, efectiva y transparente con el objetivo de lograr resultados tangibles que mejoren la calidad de vida de los territorios y sus habitantes. Un ejemplo destacado de esta práctica es la Ley de Desarrollo Regional (Ley 10096), promulgada en Costa Rica en 2021, que establece un Fondo Nacional de Desarrollo Regional diseñado exclusivamente para la implementación de políticas de desarrollo territorial.

De igual manera, se hace necesario contar con plataformas digitales informativas que promuevan la participación ciudadana en proyectos y programas prioritarios y faciliten tanto la socialización de avances y desafíos, como la rendición de cuentas a la ciudadanía.

Por otra parte, se enfatiza la necesidad de promover mecanismos de coordinación interinstitucional efectivos como parte del fortalecimiento de la gobernanza. Esto requiere un esquema institucional con roles claros y definidos para la gestión de la política, así como la promoción de mesas de trabajo intersectoriales que faciliten la colaboración entre diferentes actores. En algunos casos, esto puede implicar la creación de nuevas instituciones, como sucedió en Chile con la formación del Consejo Nacional de Desarrollo Territorial, que unificó al Consejo de Desarrollo Urbano y su homólogo de desarrollo rural en una sola entidad, optimizando la coordinación y ejecución de políticas territoriales.

Para diseñar e implementar políticas de desarrollo territorial o regional, es fundamental partir del reconocimiento de los marcos legales existentes y, cuando sea necesario, trabajar en la creación de normativas específicas que sustenten la implementación de una PNDR. Además, la gobernanza experimental y anticipatoria es clave para garantizar la flexibilidad y adaptabilidad institucional, permitiendo responder de manera efectiva a contextos cambiantes y complejos. Un ejemplo destacado es Brasil, donde, a lo largo de las tres fases de su PNDR, se han enfrentado desafíos sociales, políticos y económicos, logrando reconfigurar la gobernanza para priorizar el seguimiento y evaluación continua. Este enfoque experimental refuerza la capacidad de las instituciones para anticipar y adaptarse a las necesidades territoriales, asegurando una implementación más sólida y sostenible.

En paralelo, es crucial fortalecer capacidades operativas que incluyan la creación y manejo de bases de datos robustas como las desarrolladas en Costa Rica, con su Observatorio Regional, y Brasil, con su sistema de inteligencia territorial. Estas herramientas proporcionan información actualizada y precisa para el diseño, monitoreo y evaluación de las políticas.

¹⁰ Crespi, Fernández Arias y Stein. Cómo repensar el desarrollo productivo? Políticas e instituciones sólidas para la transformación económica. BID, pag.397.

C. Capacidades políticas

Elementos principales de las capacidades políticas:

- Facilitación del diálogo social entre actores clave del desarrollo.
- Promoción de liderazgos públicos que generan confianza y colaboración.
- Coordinación entre diferentes niveles de gobierno.
- Creación de redes de colaboración entre sectores gubernamentales, privados, académicos y sociedad civil.
- Construcción de consensos para fomentar la gobernanza.

Las capacidades políticas son clave para impulsar el diseño e implementación de políticas de desarrollo territorial o regional que aborden de manera integral los retos y oportunidades de los territorios. Estas capacidades incluyen la facilitación del diálogo social entre actores clave del desarrollo, la promoción de liderazgos públicos que generen confianza y colaboración, y la coordinación entre diferentes niveles de gobierno. Además, comprenden la creación de redes de colaboración entre sectores gubernamentales, privados, académicos y de la sociedad civil, así como la construcción de consensos que permitan fomentar una gobernanza inclusiva y sostenible. Estas habilidades facilitan la articulación de esfuerzos, la superación de barreras sectoriales y territoriales, y garantizan que las políticas respondan a las necesidades y dinámicas específicas de los territorios. A partir de esta base, el fortalecimiento de las capacidades políticas permite abordar los desafíos asociados a la implementación de políticas como las PNDR en contextos diversos.

El diseño e implementación de una PNDR requiere además, de nuevos abordajes vinculados al enfoque de gobernanza¹¹, gobernanza experimental¹² y gobernanza anticipatoria¹³.

El problema complejo que una PNDR debe asumir, no se compara a los problemas que asumen las políticas sectoriales, que si bien requieren de mecanismos de gobernanza para consensuar estrategias en torno a resolver problemas públicos, no se enfrenta a la diversidad de agentes y a la multiplicidad de dimensiones que si debe abordar una PNDR. Esa responsabilidad de desarrollar capacidades políticas se torna aún más compleja si tenemos en cuenta que es difícil encontrar una institucionalidad sólida que asuma las múltiples aristas que se requieren considerar para resolver desigualdades territoriales.

¹¹ La gobernanza se entiende como "la realización de relaciones políticas entre diversos actores involucrados en el proceso de decidir, ejecutar y evaluar decisiones sobre asuntos de interés público, proceso que puede ser caracterizado como un juego de poder, en el cual competencia y cooperación coexisten como reglas posibles; y que incluye instituciones tanto formales como informales. En A. Naser (coord.), "Gobernanza digital e interoperabilidad gubernamental: una guía para su implementación", *Documentos de Proyectos* (LC/TS.2021/80), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2021, pág. 14.

¹² La gobernanza experimental se entiende como: "] una forma de cooperación adaptativa, flexible, abierta, participativa e informada que genera acuerdos provisionales y revisables en escenarios volátiles. [...] La gobernanza experimental es útil, por tanto, en contextos de alta incertidumbre e interdependencia compleja. Tiende a aparecer en asuntos en los que el gobierno no puede regular un tema completamente y en los cuales está involucrada la sociedad civil, además de una pluralidad de entes públicos y privados (Cano Blandón 2021, 137). En Lopez Ortego Ana Maria, Guyaux, H. y Parada V. Negociaciones urbanas en ejercicios de gobernanza experimental por el derecho a la ciudad: notas sobre la experiencia del colectivo Arquitectura Expandida- Este artículo es resultado de la beca-estímulo: "Investigar: gestión del conocimiento sobre cultura ciudadana" de la Subsecretaría de Cultura Ciudadana de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte de la ciudad de Bogotá, correspondiente al año 2022.

¹³ La gobernanza anticipatoria, que también se define como la capacidad del sistema político para mirar hacia el futuro, imaginar, pensar estratégicamente y transformar (The Millenium Project, 2021, e Inerarity, 2020), inicialmente se concibió como la aplicación de estrategias flexibles y colaborativas en etapas tempranas para poder tomar decisiones adecuadas. El objetivo de este tipo de gobernanza es abordar de forma correcta y anticipada los paradigmas sociales y las posibles transformaciones del entorno. También supone incorporar y abordar de manera sistemática la prospectiva estratégica en toda la estructura del gobierno, incluidos el análisis de las políticas, los compromisos y la toma de decisiones (Strategic-Foresight, 2020). Ello permite equipar a los gobiernos con la capacidad de explorar el futuro de forma continuada, para poder adaptarse y dar forma a este mediante medidas mejores y más preparadas, como ha ocurrido en el caso de Singapur, el Canadá, el Reino Unido, Francia, Finlandia o, más recientemente, los Estados Unidos y España. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *Instituciones resilientes para una recuperación transformadora pospandemia en América Latina y el Caribe: aportes para la discusión* (LC/CRP.18/3), Santiago, 2021, pág.21.

Durante los últimos 20 años, se han analizado diversas propuestas de institucionalidad y gobernanza, como la planteada en la fase I de la PNDR en Brasil, la cual enfrentó serias dificultades debido a la participación de 15 ministerios, lo que complicó la asistencia a reuniones, la coordinación de estrategias y la resolución de conflictos, generando un mecanismo de gobernanza ineficaz. Aprendiendo de estos desafíos, la tercera fase de la PNDR en Brasil, actualmente en desarrollo, ha adoptado un modelo más eficiente. Se creó una Cámara de Integración Nacional como máxima autoridad, integrada por 6 ministerios, y un Comité Ejecutivo coordinado por el Ministerio de Integración, al que se delegaron múltiples atribuciones técnicas para agilizar la toma de decisiones.

En Costa Rica, con la nueva PNDR presentada en agosto de 2024, se ha propuesto un mecanismo de gobernanza igualmente innovador. Este incluye un órgano coordinador liderado por MIDEPLAN, un órgano ejecutor compuesto por instituciones públicas del subsistema de planificación regional y un nivel de instituciones colaboradoras como municipalidades, academia pública y privada, entidades descentralizadas, sector productivo, sociedad civil y las AREDES (Agencias Regionales de Desarrollo).

Para que estos mecanismos de gobernanza sean viables y funcionales, es crucial desarrollar capacidades políticas específicas. Estas incluyen la habilidad de leer y comprender el contexto en el que se tomarán decisiones, identificar el valor político de los problemas a abordar, analizar recursos necesarios, evaluar costos políticos y proyectar el impacto de las soluciones propuestas. Asimismo, resulta fundamental construir agendas políticas innovadoras, gestionar diálogos sociales entre actores locales y de diferentes niveles del Estado, y diseñar estrategias participativas y legítimas que definan la visión y líneas estratégicas de la PNDR.

Además, la construcción de alianzas entre partidos políticos, sectores económicos y organizaciones de la sociedad civil es clave para lograr acuerdos estratégicos. Este proceso debe promover la solidaridad regional y la convergencia entre territorios, reduciendo las brechas entre regiones avanzadas y rezagadas. Finalmente, es esencial instalar un discurso ético en torno a la PNDR, fomentando el respeto por la diversidad territorial mientras se trabaja hacia una mayor equidad en la distribución de recursos y oportunidades.

D. Capacidades Prospectivas

Elementos principales de las capacidades prospectivas:

- Monitoreo de megatendencias globales.
- Creación de escenarios alternativos y deseables de futuro.
- Respuesta ágil ante eventos inesperados de alto impacto.
- Diseño de políticas públicas con visión de largo plazo.
- Fomento del diálogo para prevenir y gestionar conflictos entre actores del desarrollo.
- Fortalecimiento de la capacidad de anticipar y gestionar futuros desafíos

Las capacidades prospectivas son fundamentales para garantizar que las políticas públicas de desarrollo territorial no solo respondan a las necesidades actuales, sino que también anticipen desafíos futuros y se adapten a un contexto global cambiante. Estas capacidades implican el monitoreo de megatendencias globales, la creación de escenarios alternativos deseables, y la capacidad de respuesta ágil frente a eventos inesperados de alto impacto. Además, fomentan el diseño de políticas con visión de largo plazo, el fortalecimiento del diálogo para prevenir y gestionar conflictos, y la construcción de estrategias que integren diferentes actores del desarrollo en torno a objetivos comunes.

En el diseño e implementación de una PNDR, resulta imperativo adoptar el enfoque de gobernanza anticipatoria, definido como "la incorporación y aplicación sistemática de prospectiva estratégica en toda la arquitectura de gobierno, incluido el análisis de políticas, el compromiso y la toma de decisiones"

(OCDE, 2024)⁴⁴. Este enfoque requiere dotar al equipo encargado de la PNDR de capacidades que permitan construir escenarios prospectivos que orienten las líneas estratégicas, los recursos y las acciones necesarias para los próximos 20 a 50 años.

La adopción de la gobernanza anticipatoria incluye instalar mecanismos que combinen la visión estatal sobre el desarrollo regional teniendo en cuenta las desigualdades territoriales y las particularidades de las diferentes regiones. Esto implica construir escenarios futuros de manera participativa, incorporar medidas de prevención ante desastres antrópicos y naturales, y garantizar que estas estrategias se integren en el sistema de planificación pública. Este enfoque combina el sentido de urgencia con una perspectiva de largo plazo, lo que resulta clave para abordar fenómenos disruptivos y reducir desigualdades territoriales. La experiencia de República Dominicana, con su sistema de regionalización, ejemplifica cómo estas capacidades prospectivas pueden aplicarse en contextos diversos para promover un desarrollo territorial más resiliente y equitativo.

E. Conclusiones

El fortalecimiento de las capacidades técnicas, operativas, políticas y prospectivas (TOPP) resulta indispensable para diseñar políticas de desarrollo territorial que respondan a las necesidades de inclusión, resiliencia y sostenibilidad en América Latina y el Caribe. Estas capacidades no deben desarrollarse de manera aislada, sino de forma articulada y coordinada, pues su sinergia permite enfrentar los desafíos estructurales y las desigualdades históricas que afectan a la región. Este enfoque integral impulsa una gobernanza más robusta, orientada a construir Estados equitativos y sociedades sostenibles.

Un elemento clave en este proceso es la transversalización de enfoques como género, sostenibilidad ambiental, gestión de riesgos y cohesión territorial. Incorporar estas dimensiones garantiza que las políticas públicas aborden de manera integral las complejidades de los territorios, haciendo que sus intervenciones sean inclusivas y alineadas con las prioridades nacionales y globales. Además, la gobernanza adaptativa y anticipatoria se presenta como un eje fundamental para implementar políticas efectivas. La experiencia de países como República Dominicana y Brasil demuestra que estructuras de gobernanza claras y flexibles, diseñadas para responder a contextos dinámicos, facilitan la ejecución de políticas sostenibles y ajustadas a las realidades locales.

El desarrollo de sistemas integrales de información, como los observatorios regionales y los tableros de control, permite fortalecer el monitoreo y la evaluación de las políticas, al tiempo que promueve la transparencia y la rendición de cuentas. Estos sistemas, respaldados por alianzas estratégicas con universidades y centros de investigación, ofrecen una base de datos sólida para la toma de decisiones informadas y un aprendizaje continuo que optimiza la gestión pública.

Asimismo, adoptar una mirada prospectiva es fundamental para anticipar desafíos futuros y diseñar políticas de desarrollo territorial o regional con visión de largo plazo. La creación de escenarios alternativos y deseables permite a los Estados actuar de manera proactiva frente a fenómenos disruptivos, minimizando riesgos y fortaleciendo las capacidades para reducir desigualdades territoriales. Este enfoque integrador transforma a los territorios en motores del desarrollo sostenible, contribuyendo al cierre de brechas estructurales y la construcción de un futuro más justo y equitativo.

⁴⁴ Comisión Desafíos del futuro, Ciencia, tecnología e innovación. "Gobernanza anticipatoria. Una institucionalidad de prospectiva para Chile." Edic. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2024, pág. 47. https://www.bcn.cl/portal/publicaciones/ediciones-bcn/detalle_libro?id=10221.1%2F92585.

V. Conclusiones generales del documento

Este documento propone una reflexión profunda sobre los procesos de diseño, implementación y evaluación de políticas públicas de desarrollo territorial, subrayando su papel central en la reducción de desigualdades y la promoción de un desarrollo inclusivo y sostenible. A través de un enfoque integral, se plantea que estas políticas no solo deben responder a los desafíos específicos de los territorios, sino que también deben ser capaces de articular las dimensiones económica, social, institucional y ambiental de manera transversal.

El texto introduce un marco conceptual que sienta las bases para comprender la complejidad de estas políticas, destacando su carácter multicausal, la necesidad de un abordaje intersectorial y la importancia de una participación activa y coordinada entre múltiples actores. Sobre esta base, se ofrecen dos herramientas clave. La primera es una guía práctica que plantea preguntas esenciales para quienes diseñan estas políticas, permitiendo identificar los problemas, actores y estrategias necesarias en cada etapa del proceso. La segunda herramienta se centra en la incorporación de enfoques transversales fundamentales, como la perspectiva de género, la sostenibilidad ambiental, la gestión de riesgos y la cohesión territorial, elementos que permiten enfrentar de manera más integral y efectiva los retos del desarrollo territorial en un contexto de creciente incertidumbre global.

En el capítulo final, se aborda la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales en todos los niveles del Estado para asegurar que estas políticas no solo se formulen correctamente, sino que también se implementen de manera eficiente y se evalúen sus impactos de forma rigurosa. En este marco, se destacan las capacidades TOPP (Técnicas, Operativas, Políticas y Prospectivas), propuestas por CEPAL, como un elemento esencial para transformar las estructuras institucionales y adaptarlas a las demandas de un entorno cambiante. Estas capacidades no solo buscan optimizar la acción pública, sino también garantizar que las políticas respondan con agilidad y visión de futuro a los desafíos del desarrollo territorial, fortaleciendo la resiliencia de las comunidades y los territorios.

En última instancia, este documento no solo ofrece una hoja de ruta para la creación de políticas públicas más efectivas, sino que también invita a repensar los modos de acción del Estado, dado que la construcción de políticas de desarrollo territorial exige un compromiso colectivo que trascienda fronteras sectoriales e institucionales, consolidando alianzas estratégicas y procesos de gobernanza que aseguren una implementación efectiva y un impacto tangible en la vida de las personas y en la sostenibilidad de los territorios.

Bibliografía

- Comisión Desafíos del Futuro, Ciencia, Tecnología e Innovación (2024), *Gobernanza anticipatoria: una institucionalidad de prospectiva para Chile*, Edición Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2024a), *América Latina y el Caribe ante las trampas del desarrollo: transformaciones indispensables y cómo gestionarlas* (LC/SES.40/4), Santiago.
- ____ (2024b), *Panorama de la Gestión Pública en América Latina y el Caribe, 2023: un Estado preparado para la acción climática* (LC/PUB.2023/27-P), Santiago.
- ____ (2024c), *Revista CEPAL*, N° 141 (LC/PUB.2023/29-P), Santiago.
- ____ (2021), *Instituciones resilientes para una recuperación transformadora pospandemia en América Latina y el Caribe: aportes para la discusión* (LC/CRP.18/3), Santiago.
- ____ (2012), *Programa de cooperação em capacitação para o desenvolvimento regional e local: um estudo de caso da experiência brasileira*, serie Desarrollo Territorial, N° 13 (LC/L.3562), Santiago.
- Crespi, G., Fernández-Arias, E. y Stein, E. (2014), *¿Cómo repensar el desarrollo productivo? Políticas e instituciones sólidas para la transformación económica*, Washington, D.C., Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Haesbaert, R. (2010), *Regional-Global, Dilemas da Região e da Regionalização na Geografia Contemporânea*, Bertrand Brasil, Rio de Janeiro.
- López Ortega, Ana María, Guyaux, H. y Parada, V. (2021), "Negociaciones urbanas en ejercicios de gobernanza experimental por el derecho a la ciudad: notas sobre la experiencia del colectivo Arquitectura Expandida", citado en Cano Blandón, p. 137.
- Matus, Carlos (1998), *Adiós Señor Presidente*, Santiago de Chile, LOM Ediciones.
- Medina Echavarría, José (1972), *Discurso sobre política y planeación*, CEPAL-ILPES.
- Naser, Alejandra (coord.) (2021), *Gobernanza digital e interoperabilidad gubernamental: una guía para su implementación*, Documentos de Proyectos (LC/TS.2021/80), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Ramírez, Blanca y López, Liliana (2015), "Espacio, paisaje, región, territorio y lugar: la diversidad en el pensamiento contemporáneo", México, UNAM, Instituto de Geografía: UAM, Xochimilco.
- Weyrauch, Vanesa y Echt, Leandro (2012), *Guía N° 8: Cómo comunicar. Definir la estrategia y los mensajes clave, en ¿Cómo diseñar un plan de incidencia en políticas públicas?*, Buenos Aires, CIPPEC.
- Williner y M. F. Martínez (2023), *Políticas públicas integrales: el caso de las políticas de desarrollo territorial*, serie Desarrollo Territorial, N° 22 (LC/TS.2023/90), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).



NACIONES UNIDAS

Serie

C E P A L

Desarrollo Territorial

Números publicados

Un listado completo así como los archivos pdf están disponibles en
www.cepal.org/publicaciones

24. Enfoques y herramientas para la creación de políticas de desarrollo territorial: capacidades técnicas, operativas, políticas y prospectivas (TOPP) y perspectivas transversales, Alicia Williner y María Fernanda Martínez (coords.) (LC/TS.2025/2), 2025.
23. Liderazgos públicos colaborativos para un desarrollo territorial sostenible e inclusivo: estudios de casos de Chile, el Ecuador y Costa Rica, Felipe Link, Christian Matus, Augusto Barrera, Carolina Viola y Carlos Borge (LC/TS.2023/194), 2023.
22. Políticas públicas integrales: el caso de las políticas de desarrollo territorial, Alicia Williner y María Fernanda Martínez (LC/TS.2023/90), 2023.
21. Filosofía, democracia y liderazgos públicos, Diego Tatián, Gustavo Pereira (LC/TS.2022/140), 2022.
20. Pactos territoriales en la construcción de regiones transfronterizas: por una mayor integración a múltiples niveles, Nahuel Oddone, Martín Quiroga Barrera Oro, Henrique Sartori de Almeida Prado, Alicia Williner (LC/L.4222; LC/IP/L.345), 2016.
19. Estrategias y políticas nacionales para la cohesión territorial. Estudios de caso latinoamericanos. Rudolf M. Buitelaar, Rafael Echeverri Perico, Iván Silva Lira, Luis Riffo Pérez (LC/L.3979; LC/IP/L.339), 2015.
18. La comparabilidad de las estadísticas territoriales en América Latina. Rudolf M. Buitelaar, Andrés Espejo, Sergio González Catalán, Patricio León (LC/L.3972; LC/IP/L.338), 2015.
17. Métodos y aplicaciones de la planificación regional y local en América Latina, Carlos Sandoval (LC/L.3799; LC/IP/L.331), 2014.
16. Disparidades territoriales y desempeño exportador al MERCOSUR: evidencia a nivel de las provincias argentinas, Camilo Beltrán Toro, Sergio González Catalán (LC/L.3727; LC/IP/L.330), 2013.
15. 50 años del ILPES: evolución de los marcos conceptuales sobre el desarrollo regional y local en el ILPES, Luis Riffo P. (LC/L.3593; LC/IP/L.325), 2013.

DESARROLLO TERRITORIAL

Números publicados:

- 24 Enfoques y herramientas para la creación de políticas de desarrollo territorial
Capacidades técnicas, operativas, políticas y prospectivas (TOPP) y perspectivas transversales
Alicia Williner y María Fernanda Martínez
Coordinadoras
- 23 Liderazgos públicos colaborativos para un desarrollo territorial sostenible e inclusivo
Estudios de casos de Chile, el Ecuador y Costa Rica
Felipe Link, Christian Matus, Augusto Barrera, Carolina Viola y Carlos Borge
- 22 Políticas públicas integrales
El caso de las políticas de desarrollo territorial
Alicia Williner y María Fernanda Martínez
- 21 Filosofía, democracia y liderazgos públicos
Diego Tatián y Gustavo Pereira

