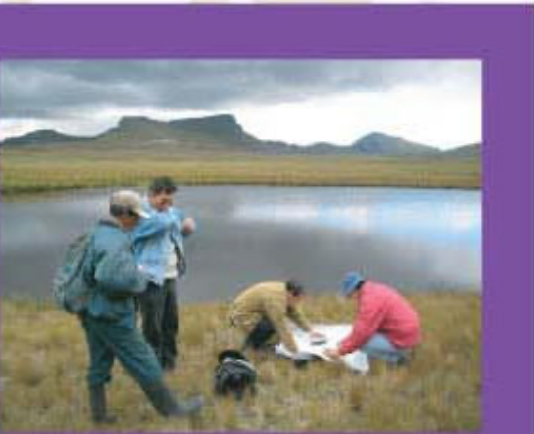


Plan de **Acondicionamiento Territorial** Provincia de San Pablo

Gonzalo Valdera



SISTEMATIZANDO LAS EXPERIENCIAS DEL
PROYECTO REGIONAL CUENCAS ANDINAS

Plan de Acondicionamiento Territorial, provincia de San Pablo

Autor: Valdera, Gonzalo.

Colaboradores: Lic. Carlos Silva Velásquez
Ing. Edwin Pajares Vigo, Ing. Carlos Cerdán
Moreno, Ing. Jorge Castro Mercado, Bach.
Walter Abanto Saldaña , Ing. Emilio Cacho
Gayoso, Lic. Luis Aucalle Navarro, Lic. Juan
Delgado Castañeda, Lic. Fidel Rodríguez
Huarcaya, Prof. Salvador Arribasplata

Esta publicación ha sido realizada en el marco del Proyecto Uso Sostenible de la Tierra en Cuencas Hidrográficas de los Andes (Proyecto Regional Cuencas Andinas), que es un proyecto de cooperación entre el Centro Internacional de la Papa (CIP) y el Gobierno de Alemania-Ministerio de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ). Por un lado, el CIP ha delegado la responsabilidad de la ejecución del proyecto al Consorcio para el Desarrollo Sostenible de la Ecorregión Andina (CONDESAN) y a la Red de Instituciones vinculadas a la Capacitación en Economía y Políticas Agrícolas en América Latina y el Caribe (REDCAPA), y por el otro, el Gobierno Alemán ha delegado esta responsabilidad a la Cooperación Técnica Alemana (GTZ).

Proyecto Regional Cuencas Andinas
Dirección URL: www.condesan.org/cuencasandinas

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

© Centro Internacional de la Papa (CIP), 2006

ISBN 92-9060-277-5

Las publicaciones del CIP contribuyen con información importante sobre el desarrollo para el dominio público. Los lectores están autorizados a citar o reproducir este material en sus propias publicaciones. Sin embargo, se solicita respetar los derechos de autor del CIP y enviar una copia de la publicación en la que se realizó la cita o se reprodujo el material al Departamento de Comunicación y Difusión, a la dirección que se indica.

Centro Internacional de la Papa
Apartado 1558, Lima 12, Perú
cip@cgiar.org
www.cipotato.org

Primera edición: Agosto de 2006
Corrección de textos: Rocío Moscoso
Diseño: LuzAzul Gráfica S.A.C.

Impreso en el Perú
Tiraje: 500 ejemplares
Agosto 2006

Resumen

La presente sistematización del Proceso Metodológico para la construcción del Plan de Acondicionamiento Territorial de la Provincia de San Pablo, en la Región Cajamarca, esta dirigida a los alcaldes e integrantes de las áreas técnicas de Gobiernos Locales, así como a representantes de la sociedad civil e instituciones públicas y privadas, interesadas en implementar procesos de planificación territorial en sus localidades. Este documento analiza la metodología utilizada y recoge los principales aprendizajes de la experiencia desarrollada para la elaboración de éste instrumento de planificación territorial. Este proyecto contó con el acompañamiento financiero y técnico-metodológico del Proyecto Regional Cuencas Andinas y Centro Ecuménico de Promoción y Acción Social (CEDEPAS).

Abstract

The present document summarizes the methodic process in elaborating the territorial conditioning plan for the province of San Pablo, in the Cajamarca region. It is directed at mayors and local government technicians, as well as representatives of civil society and public and private institutions that are interested in implementing the processes of territorial planning in these localities. The document describes the applied methodology and analyzes and collects the principal lessons learnt in order to facilitate the implementation of this territorial planning instrument. The project was supported financial and technical-methodological from the Regional Andean Watersheds Project and the Ecumenical Center for Promotion and Social Action (CEDEPAS).

Índice

Presentación	3
Invitación a la lectura	5
1. Contexto	6
2. Principales motivaciones para elaborar el PAT	9
3. La organización para implementar el proyecto	12
4. El planeamiento territorial en la provincia de San Pablo	15
5. La importancia de la participación ciudadana en el proceso de planificación	17
6. Metodología de trabajo	18
6.1. Primeros contactos	19
6.2. Conociendo el territorio	21
6.3. Diseñando propuestas	22
6.4. Compromisos para la implementación del PAT	23
6.5. Ordenándonos para vivir mejor: la propuesta comunicacional	24
7. Perspectivas del PAT en San Pablo	25
7.1. Municipalidad Provincial de San Pablo y municipalidades distritales	25
7.2. La sociedad civil de la provincia de San Pablo	26
7.3. Entidad de asesoramiento técnico	26



Presentación

En el mundo del conocimiento en el que vivimos, todas las organizaciones necesitan mejorar continuamente sus procesos de aprendizaje para elevar su efectividad y con esto su capacidad de sobrevivencia y su grado de legitimación ante la sociedad. Se pregona que el conocimiento y la información son las bases fundamentales del progreso; en este orden de ideas, muchas organizaciones diseñan y ejecutan programas o proyectos a partir de alianzas, y con este fin gestionan recursos de diferentes fuentes, como la cooperación técnica internacional.

Un ejemplo de esto es el Proyecto Regional Cuencas Andinas, ejecutado por el Consorcio para el Desarrollo Sostenible de la Ecorregión Andina (CONDENSAN) y la Red de Instituciones vinculadas a la Capacitación en Economía y Políticas Agrícolas de América Latina y el Caribe (REDCAPA) con el apoyo del Gobierno de Alemania-Ministerio de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) a través de la Cooperación Técnica Alemana (GTZ). Este proyecto ha propiciado grandes sinergias entre la institucionalidad identificada con los objetivos de la intervención, el desarrollo de actividades para el Análisis de Cuencas, el manejo integral de los recursos naturales, el Ordenamiento Territorial, el fortalecimiento de las comunidades y las entidades, y la capacitación y el intercambio de experiencias a través de formas que van desde la difusión de información hasta pasantías de productores y técnicos entre las diversas cuencas y países comprendidos.

La ejecución de programas y proyectos se constituye en una fuente muy importante de aprendizaje a través de la capacitación, las asesorías, la adopción de nuevas prácticas de monitoreo, la evaluación y la *sistematización de experiencias*. Pero este último es, quizá, el método menos utilizado, a pesar de que las experiencias están a la mano y los costos son menores.

La sistematización significa para los miembros del proyecto, de acuerdo con lo aprendido, reconstruir, comprender, interpretar y transformar. A través de este proceso de inmersión en la realidad vivida y de reflexión profunda sobre lo sucedido se logra tomar conciencia de los éxitos para repetirlos, y de los errores para corregirlos. Mediante la sistematización se genera un proceso de aprendizaje que culmina en la formulación de lecciones muy valiosas para mejorar la práctica del proyecto y de otros que estén en condiciones semejantes; también es muy útil para refinar el diseño de nuevas propuestas de intervención. La sistematización facilita unir al sujeto y al objeto de la acción, y unir a quien sabe con quien actúa, con el propósito de generar nuevo conocimiento y mejorar la práctica.

En la sistematización no sólo hemos buscado ordenar y clasificar datos e informaciones de acuerdo con la evolución del proyecto, sino analizar las experiencias como procesos históricos complejos, en los que intervienen diferentes actores y que se desarrollan en determinado contexto socioeconómico y en un momento institucional de los cuales formamos parte. Los trabajos realizados por este equipo de profesionales, nuevos sistematizadores, reflejan estos conceptos e indican el esfuerzo y dedicación de los autores para lograr un producto final de alta calidad y utilidad.

Este documento forma parte de un conjunto que se irá complementando con otras sistematizaciones que irán cubriendo los diferentes aspectos biofísicos, económicos, sociales, culturales, políticos, institucionales e históricos que demanda una buena intervención en estos territorios. Los trabajos permitirán mejorar nuestra propia práctica, compartir nuestros aprendizajes con otras experiencias similares y contribuir en algo al enriquecimiento conceptual sobre los diversos temas tratados. Un efecto conexo será el de servir de motivación para que otros colegas puedan apropiarse de la metodología y se animen a reflexionar sobre las prácticas hechas en otros campos.

Un punto digno de resaltar en la generación de las publicaciones es el esfuerzo mancomunado de tres proyectos y un programa de la Cooperación Alemana en el Perú: Prevención de la Violencia Juvenil, Rioplus, Proyecto Regional Cuencas Andinas y el Programa de Desarrollo Rural Sostenible. Cada unidad logró motivar a sus colaboradores y facilitar un ambiente propicio de aprendizaje colectivo que los llevó a sistematizar su experiencia. Ésta es una verdadera demostración de sinergias y aprovechamiento de las ventajas comparativas; por ejemplo, todos nos favorecimos de la experticia de Ruth Varela, colaboradora de Rioplus en Honduras, quien se responsabilizó de la formación de veinte nuevos sistematizadores.

Consideramos que el resultado de este esfuerzo servirá para que otros proyectos y programas se animen a hacer visible su experiencia. Queda en las manos de los lectores y de las instituciones dedicadas al Desarrollo Rural Territorial —en este caso a la Gestión Integral de Cuencas— utilizar nuestros aprendizajes como ejemplos para la capacitación, como puntos de comparación o como metodología para llevar adelante intervenciones similares, con los ajustes necesarios para adecuarse a territorios diferentes.

Dr. Alonso Moreno Díaz
Asesor Principal
Proyecto Regional Cuencas Andinas
Lima, Agosto de 2006



Invitación a la lectura

Comúnmente, escuchamos la frase “Un gobierno que no planifica, no puede ser eficiente”.

Durante los últimos años, en especial a lo largo de la década de 1990, los planes de gobierno enfatizaron el aspecto económico, relegando los componentes sociales y ambientales. Carecían de una perspectiva de enfoque territorial, con lo cual se limitaban las posibilidades de articular los intereses de los sectores público y privado, así como los de la sociedad civil. Esto se tradujo en conflictos entre el potencial de uso del suelo, las actividades económicas y la presión demográfica.

Sumado a todo ello, los actuales sistemas de planificación en los diversos ámbitos —nacional, regional y local— presentan limitaciones tanto en las fases de diseño como en las de implementación. Por ello, en los gobiernos locales encontramos que, actualmente, falta consolidar un sistema de planificación que recogiendo los intereses de los diversos actores y enfoques —desarrollo económico local, desarrollo territorial, etcétera—, logre consolidar una visión común del desarrollo local.

El proceso de descentralización aborda este tema, brindando un marco legal y asignando nuevos roles y funciones a los gobiernos regionales y locales, a partir de lo cual éstos van modificando sus estructuras e implementando nuevas estrategias de intervención en los ámbitos que les corresponde. Entre estas estrategias está la de planificar la gestión de su territorio, abriendo la posibilidad de atender y prevenir conflictos generados por la ausencia de instrumentos y políticas de gestión local que regulen los procesos de crecimiento poblacional y organicen de manera eficiente el uso del territorio y el aprovechamiento sostenible de sus recursos.

En este contexto, iniciativas basadas en experiencias previas han desarrollado propuestas metodológicas para la elaboración de planes de acondicionamiento territorial, las cuales se vienen ofreciendo a los gobiernos locales. Se promueve la elaboración de estos planes como instrumentos de gestión del desarrollo local y guías para el diseño e implementación de políticas de gestión del territorio.

Carlos Silva Velásquez
Centro Ecu­ménico de Promoción y Acción Social (CEDEPAS)

Contexto

Los análisis sobre la evolución de la economía peruana durante los últimos años reflejan un importante crecimiento en el nivel macro, en tanto que en el nivel micro la pobreza continúa siendo un problema sin resolver. Datos estadísticos muestran que, para el año 2000, a nivel nacional existían 13'863,142 de pobres, que corresponde al 54.1% de la población, y 3'792,505 de pobres extremos equivalente al 14.8% de la población.¹

Esta información muestra que en el espacio local, las condiciones de vida de gran número de familias, especialmente rurales, son todavía precarias. Seguimos caracterizándonos por tener un gran nivel de dispersión, aislamiento y falta de atención. Una de las principales dificultades reside en los inadecuados medios de transportes y comunicaciones, que limitan tanto el acceso a los escasos servicios de salud y educación existentes, como a la integración a mercados dinámicos. Esto marca claramente la diferencia con las áreas urbanas, pues en estas encontramos mayor acceso a servicios básicos y una mejor articulación con las ciudades intermedias.

Otro aspecto crucial de la problemática son los conflictos que se generan entre algunos sectores de la población y las actividades de explotación minera, que durante los últimos años han presentado un gran auge en el territorio nacional. En esta relación se presentan conflictos relativos al uso del suelo, pues zonas destinadas a las actividades agrícolas o identificadas como áreas de protección se convierten en territorios de exploración, explotación y expansión de la minería. La historia de los últimos 50 años muestra que la contribución de las explotaciones mineras tradicionales al desarrollo local de los pueblos ha sido insignificante y ha dejado enormes pasivos ambientales que ahora deben ser asumidos por el Estado. Experiencias como éstas han generado actitudes de desconfianza frente a las empresas extractivas y al rol del Estado como ente regulador de la minería y generador de las políticas de uso y ocupación del territorio nacional.

Cajamarca fue una de las regiones en las que, durante el año 2004, se produjeron diversas movilizaciones sociales, protestas y debates. La preocupación por el crecimiento arbitrario y no regulado de las actividades mineras en el territorio provincial reflejó la inoperatividad e ilegitimidad de los sistemas de planificación, que se mostraron incapaces de proteger el medio ambiente.

Así mismo, en la cuenca del río Jequetepeque, distribuida entre los de-



Ubicación de la provincia de San Pablo en la cuenca del Jequetepeque, fotografía satelital del año 2001

¹ Fuente: Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2002

partamentos de La Libertad y Cajamarca —caracterizada por la producción agropecuaria y frutícola—, el tema de la conservación del recurso hídrico es una preocupación prioritaria. Por este motivo, las fuentes ubicadas en la cabecera de esta cuenca (provincia de San Pablo) son puntos de conflicto ante el avance de las áreas de explotación minera o de sus proyectos de trasvase, que buscan utilizar estas aguas en la cuenca del Cajamarquino.

La Provincia de San Pablo

San Pablo es una provincia cuya población se dedica principalmente a la actividad agrícola y ganadera. Los principales cultivos de la provincia son arveja, caña de azúcar, maíz, papa, trigo, yuca, plátano, frutales diversos. Las actividades de transformación, comprenden las de productos lácteos, el procesamiento de la caña de azúcar, diferentes líneas de artesanías, entre otras.

En algunos caseríos se observan cultivos bien adaptados, que permiten a los agricultores de la zona obtener abundantes cosechas; esto se debe al manejo adecuado de los suelos, y sobre todo, a que los terrenos se encuentran en el área de influencia de canales de riego. Sin embargo, en las zonas de laderas, ubicadas en lugares con fuertes pendientes y totalmente accidentados, y que además tienen un clima limitante, se observan suelos ocupados sobre todo por pastos naturales, terrenos desnudos con un alto porcentaje de afloramientos rocosos, terrenos eriazos con vegetación arbustiva y herbácea, y suelos muy superficiales sin posibilidades de uso agropecuario. A esto se suman los diversos problemas causados, principalmente, por procesos de erosión y deforestación, así como los casos de conflicto del uso de suelos.

En lo que respecta al recurso hídrico, la calidad del agua para el consumo humano a veces se ve afectado por la presencia de tóxicos —uno de los elementos más comunes el hierro—. Así mismo, es probable que se presenten otros elementos, tanto debido a procesos naturales como al uso de pesticidas en la agricultura. Por otra parte, a causa del potencial minero existente sobre todo en la parte alta de la provincia, se prevé la elevación de las concentraciones de tóxicos en las aguas —principalmente con plomo, cadmio, arsénico, hierro y otros relacionados con el proceso de lixiviación del oro—.

En cuanto al territorio provincial, tenemos que el distrito más extenso es Tumbadén, con 264,37 kilómetros cuadrados de superficie territorial y con una densidad de 19.5 habitantes por kilómetro cuadrado; a pesar de ser el distrito más grande, es el de menor densidad. El distrito de San Pablo tiene una superficie de 197,92 kilómetros cuadrados y es el que presenta mayor densidad poblacional: 85.9 habitantes por kilómetro cuadrado. San Bernardino ocupa un territorio de 167,12 kilómetros cuadrados, con una densidad poblacional de 36.5 habitantes por kilómetro cuadrado. San Luis, con una superficie territorial de 42,88 kilómetros cuadrados, tiene una densidad poblacional de 62,3 habitantes por kilómetro cuadrado, y es el más pequeño con respecto a los otros.



Mapa de ubicación política de la provincia de San Pablo

2.

Principales motivaciones para elaborar el Plan de Acondicionamiento Territorial

En principio, el Acondicionamiento Territorial es una obligación de toda municipalidad provincial, es una competencia de los gobiernos locales establecida por ley. Esta obligación forma parte de la base de cada gobierno local para ejercer sus funciones.

Profesor Salvador Arribasplata,
Regidor de la Municipalidad Provincial de San Pablo.

A raíz de los continuos conflictos suscitados por la débil gestión territorial en nuestro país, algunos sectores del Estado, entre los cuales se encontraba el Ministerio de Vivienda y Construcción, impulsaron —en octubre del 2003 y a través del decreto supremo 027-2003-Vivienda, Reglamento de Acondicionamiento Territorial y Desarrollo Urbano— una iniciativa normativa para la elaboración de planes de acondicionamiento territorial y desarrollo urbano de nivel provincial. Este decreto supremo constituye el marco normativo nacional para los procedimientos que deben seguir las municipalidades en el ejercicio de sus competencias en materia de planeamiento y gestión del acondicionamiento territorial y el desarrollo urbano, con el fin de garantizar:

- La ocupación racional y sostenible del territorio.
- La armonía entre el ejercicio del derecho de propiedad y el interés social.
- La coordinación de los diferentes niveles de gobierno nacional, regional y local para facilitar la participación del sector privado.
- La distribución equitativa de los beneficios y cargas que se deriven del uso del suelo.
- La seguridad y estabilidad jurídica para la intervención inmobiliaria.

Corresponde a las municipalidades, entonces, planificar el desarrollo integral de sus circunscripciones, en concordancia con las políticas nacionales, sectoriales y regionales, y promoviendo las inversiones, así como la participación

democrática de la ciudadanía. De esta manera, en materia de acondicionamiento territorial, las municipalidades determinan:

- La política general referente a los usos del suelo.
- Los roles y las funciones de los asentamientos poblacionales que conforman el sistema urbano provincial.
- La organización físico-espacial de las actividades económicas, sociales y político-administrativas.
- La localización de la infraestructura de transportes, comunicaciones, energía y saneamiento.
- La ubicación del equipamiento de servicios de salud, educación, recreación, esparcimiento, seguridad, cultura y administración.
- La identificación de las áreas de protección ecológica y de riesgo para la seguridad física, así como de las afectadas por fenómenos naturales recurrentes.

De igual manera, la Nueva Ley Orgánica de Municipalidades otorga gran importancia a estos instrumentos de planificación, ya que los considera como un insumo importante para el desarrollo territorial. Así mismo, la Ley de Bases para la Descentralización menciona que cumplirá, a lo largo de su desarrollo, con distintos objetivos en los ámbitos político, económico, administrativo, social y ambiental. Entre éstos se menciona el Ordenamiento Territorial desde los enfoques de la sostenibilidad del desarrollo, la gestión sostenible de los recursos naturales y el mejoramiento de la calidad ambiental, así como la coordinación y concertación interinstitucional y la participación ciudadana en todos los niveles del Sistema Nacional de Gestión Ambiental.¹

Uno de los factores decisivos para iniciar el proceso de planeamiento territorial fue el proyecto Las Lagunas, ubicado en la cabecera de la cuenca del río Jequetepeque (provincia de San Pablo, distrito de Tumbadén) e impulsado por la empresa minera Yanacocha. Este proyecto implicaría la construcción de una gran represa para almacenar 2,5 millones de metros cúbicos de agua e irrigar algo más de 800 hectáreas, trasvasando de esta manera las aguas de la cuenca del Jequetepeque hacia la del Crisnejas; integrando a tres lagunas con los nombres de Compuerta 1, Compuerta 2 y Compuerta 3. Esto permitiría tener reservas hídricas para riego, consumo humano y animal, sobre todo en épocas de estiaje y sequía.²

El proyecto fue autorizado por el distrito de riego mediante las resoluciones 082 y 100-2004, lo que permitió a Minera Yanacocha realizar estudios hidrológicos y, al mismo tiempo, construir un dique para represar estos 2,5 millones de metros cúbicos de agua. Estos hechos generaron gran malestar entre la población de la cuenca del Jequetepeque, principalmente de la provincia de San Pablo, que realizó diversas movilizaciones sociales y emitió pronunciamientos con la finalidad de declarar a las lagunas áreas de protección ecológica, ya que si la empresa minera interviene en éstas, se correría el riesgo de que disminuya el caudal de la cuenca del Jequetepeque.



Lagunas del Alto Perú,
distrito de Tumbadén

Por ello, la Municipalidad de San Pablo emitió una ordenanza buscando la protección de las lagunas, pero necesitaba un sustento técnico. Luego de revisar el marco normativo vigente y de realizar las consultas respectivas con diversas instituciones, a través de distintos espacios de diálogo generados en la Coordinadora de Desarrollo de la Cuenca del Jequetepeque, la municipalidad consideró que este sustento técnico debería ser el Plan de Acondicionamiento Territorial (PAT).

¹ Ley de Bases de la Descentralización, Ley 27783 (resumen nuestro).

² Agronoticias n° 290, junio del 2004.

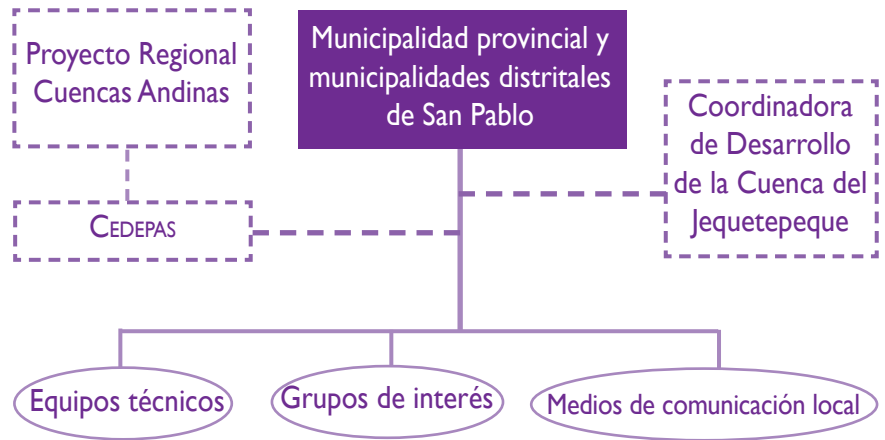
Una vez que se decidió elaborar este instrumento de gestión territorial para la provincia de San Pablo, se llevaron a cabo algunas reuniones a las que asistieron los actores de esta cuenca —instituciones públicas y privadas, gobiernos locales, etcétera—, con la finalidad de determinar los costos de este estudio y buscar posibles canales de financiamiento. De esta manera, la Municipalidad Provincial de San Pablo estableció contacto con el Proyecto Regional Cuencas Andinas, que viene trabajando con éxito en algunas cuencas en el ámbito de Latinoamérica, y que ha contribuido en experiencias de Ordenamiento Territorial, logrando validar metodologías e instrumentos de planificación territorial. El Proyecto Regional Cuencas Andinas y los programas nacionales de la GTZ cuentan con un grupo de profesionales colombianos que comparten estas experiencias. Otra de las instituciones con las que la municipalidad logró establecer contacto fue el Centro Ecuménico de Promoción y Acción Social (CEDEPAS) que, a través de su proyecto Procesos y Productos, desarrollado en dos microcuencas de San Pablo, ya había empezado a enfocar el desarrollo desde una perspectiva territorial.

3.

La organización para implementar el proyecto

Luego de asumir compromisos técnicos, metodológicos y presupuestales, los involucrados en el proceso para la elaboración del PAT de la provincia de San Pablo se organizaron como se describe en el gráfico I.

GRAFICO I
ORGANIGRAMA PARA LA ELABORACIÓN DEL PAT
DE LA PROVINCIA DE SAN PABLO, CAJAMARCA



CUADRO I
ROLES Y OBJETIVOS DE LOS PRINCIPALES ACTORES INVOLUCRADOS
PARA LA ELABORACIÓN DEL PAT DE LA PROVINCIA DE SAN PABLO

ENTIDAD	ROLES	OBJETIVO
Municipalidad Provincial de San Pablo	<ul style="list-style-type: none"> ■ Asumir el liderazgo y la convocatoria ante la población para promover las diversas actividades que se ejecuten. ■ Brindar apoyo logístico para el desarrollo del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Determinar áreas de protección natural en el territorio provincial.





ENTIDAD	ROLES	OBJETIVO
Proyecto Regional Cuencas Andinas	<ul style="list-style-type: none">■ Dinamizar el proceso de acondicionamiento territorial.■ Prestar asistencia técnica a los gobiernos locales para la elaboración de planes de acondicionamiento territorial.	<ul style="list-style-type: none">■ Compartir las experiencias y metodologías desarrolladas para la elaboración de planes de ordenamiento territorial.■ Implementar una metodología para la elaboración de planes de acondicionamiento territorial.
CEDEPAS	<ul style="list-style-type: none">■ Asesorar a la Municipalidad Provincial de San Pablo en la planificación y ejecución de actividades para la elaboración, validación y formulación del PAT.	<ul style="list-style-type: none">■ Implementar una metodología para la elaboración de planes de acondicionamiento territorial.■ Desarrollar y fortalecer capacidades en su equipo técnico para la elaboración de planes de acondicionamiento territorial.
Grupos de interés	<ul style="list-style-type: none">■ Acopiar, procesar y validar información de la provincia, según su interés.■ Aportar propuestas para la gestión del territorio.	<ul style="list-style-type: none">■ Participar activamente en el proceso de elaboración del PAT■ Conocer e implementar metodologías de planificación
Equipos técnicos	<ul style="list-style-type: none">■ Acopiar, procesar y validar información de la provincia.■ Aportar propuestas para la gestión del territorio.	<ul style="list-style-type: none">■ Participar activamente en el proceso de elaboración del PAT.■ Conocer e implementar metodologías de planificación y técnicas para el manejo de información geográfica.
Coordinadora de Desarrollo de la Cuenca del Jequetepeque	<ul style="list-style-type: none">■ Servir como espacio de encuentro y diálogo entre los actores de la cuenca sobre las implicancias de posibles proyectos en las zonas altas de la cuenca del Jequetepeque.	<ul style="list-style-type: none">■ Promover la conservación de los recursos naturales en la cuenca del Jequetepeque.

El liderazgo del PAT se encontraba entonces en la Municipalidad Provincial de San Pablo, la cual coordinaba permanentemente con las municipalidades distritales de San Bernardino, San Luis y Tumbadén, asumiendo así un rol relacionado con el direccionamiento político del proceso y teniendo como soporte financiero y técnico-metodológico al Proyecto Regional Cuencas Andinas y a CEDEPAS, respectivamente.

Por otra parte, se consideró oportuno integrar, a través de la formación de grupos de interés en cada distrito, a los distintos actores sociales, representantes de organizaciones de base y otros, con la finalidad de com-

prometerlos con el proceso y hacer sostenible la implementación del plan. Además, en los equipos técnicos se involucraron a los representantes de las áreas técnicas de los gobiernos locales de la provincia.

Así mismo, se otorgó un papel importante a los medios de comunicación local, con la finalidad de que se convirtieran en un vehículo de difusión permanente de este proceso y, a su vez, se asegure, desde una perspectiva de vigilancia ciudadana, el cumplimiento de los compromisos para la implementación de este plan.

Recuerdo en un inicio, cuando empezaron nuestros primeros contactos, veíamos quién podía financiar el proyecto, quiénes serían los asesores técnicos o si teníamos los equipos necesarios. Todos esos contactos nos llevaron a tener una reunión de trabajo en la Coordinadora de Desarrollo de la Cuenca del Jequetepeque, especialmente con el Proyecto Regional Cuencas Andinas, CEDEPAS y la Municipalidad Provincial de San Pablo. Recuerdo que tuvimos nuestra primera reunión en San Pablo, el 30 de marzo, en el instituto [Instituto Superior Pedagógico de San Pablo Trece de Julio de 1882]. Convocamos a las autoridades y líderes de la provincia y entramos en conversación para explicar qué es lo que se haría. Primero estuvimos con la idea del Ordenamiento Territorial, con algunas ideas de lo que había hecho Colombia u otros países, y luego nos fuimos asentando más en el Acondicionamiento Territorial, llamado así en nuestro país.

Fidel Rodríguez Huarcaya, Equipo Técnico de la Municipalidad Provincial de San Pablo

4.

El planeamiento territorial en la provincia de San Pablo

El proceso de elaboración del PAT se inició revisando diversas concepciones y metodologías. CEDEPAS, en su rol de entidad proveedora y de asistencia técnica, inició el trabajo buscando las definiciones que sobre el acondicionamiento territorial se pueden encontrar tanto en otros países como en el nuestro. La revisión bibliográfica de otros países como Bolivia, Colombia y Venezuela ayudó a encontrar coincidencias respecto a la concepción del Ordenamiento Territorial, considerado como un proceso que determina las políticas de uso y ocupación sostenible del territorio y que, a su vez, se convierte en una oportunidad para generar mayor compromiso social con éste.

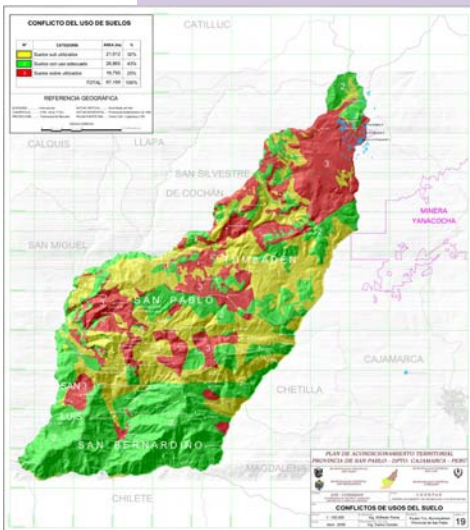
El siguiente reto era plantear algunos lineamientos de base, pero a su vez era necesario contar con un sustento legal, por lo que se decidió vincular el trabajo a la normatividad vigente en nuestro país para estos casos, la cual presenta el sustento para elaborar estos instrumentos de planificación. De esta manera, se considera que el PAT es el instrumento de planificación que permite el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, la distribución equilibrada de la población, y el desarrollo de la inversión pública y privada en los ámbitos urbano y rural del territorio (Reglamento de Acondicionamiento Territorial y Desarrollo Urbano).

Esta norma explica a grandes rasgos qué es lo que debe contener un PAT, pero a la vez presenta una dificultad, puesto que no indica en qué consiste cada uno de los productos y cómo se los debe obtener.

En un inicio, solía haber cierta confusión entre los términos ordenamiento y acondicionamiento, pero esta dificultad fue superada posteriormente cuando se publicó el Reglamento sobre Zonificación Ecológica y Económica, en el cual se diferencian con claridad los niveles de aplicación de cada uno de ellos (véase el cuadro 2).

CUADRO 2
COMPARACIÓN DE LA EVOLUCIÓN DE LOS PRINCIPALES CONCEPTOS PARA ELABORAR EL PAT DE LA PROVINCIA DE SAN PABLO

ENTIDAD	ROLES	OBJETIVO
Acondicionamiento y Ordenamiento Territorial	Ambos términos se asumía como sinónimos.	Diferenciamiento por el nivel de aplicación, es decir: el Acondicionamiento Territorial se desarrolla en el nivel provincial-distrital, mientras que el Ordenamiento Territorial se plantea en los niveles regionales o de cuenca (Reglamento de Zonificación Ecológica Económica, diciembre del 2004).





ENTIDAD	ROLES	OBJETIVO
Proyecto Regional Cuencas Andinas	Proceso que determina las políticas de uso y ocupación sostenible del territorio y que, a su vez, se convierte en una oportunidad para generar mayor compromiso social con éste (revisión de la bibliografía de otros países).	Proceso político-técnico basado en la identificación y aplicación de políticas de corto, mediano y largo plazo, sustentadas en un análisis participativo e integral del territorio, que busca el uso y la ocupación sostenible de éste. Este proceso, a su vez, se caracteriza por promover la negociación, la concertación y la toma de decisiones de los diferentes actores, es decir, la apropiación social del territorio.
Acondicionamiento Territorial	Instrumento de planificación que permite el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, la distribución equilibrada de la población y el desarrollo de la inversión pública y privada en los ámbitos urbano y rural del territorio (Reglamento de Acondicionamiento Territorial y Desarrollo Urbano).	Instrumento de planificación que permite el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, la distribución equilibrada de la población, y el desarrollo de la inversión pública y privada en los ámbitos urbano y rural del territorio (Reglamento de Acondicionamiento Territorial y Desarrollo Urbano).

Luego de determinar los lineamientos conceptuales, se inició la búsqueda de una metodología adecuada, que permitiera obtener los productos solicitados por el D. S. 027. Con este fin, se revisaron algunas experiencias latinoamericanas y peruanas sobre planeamiento territorial. Estas experiencias demostraron la necesidad de incorporar a la población en el proceso de planificación; es decir, de buscar en la sociedad civil el soporte necesario no solamente para el análisis y el diseño de propuestas, sino para asegurar la sostenibilidad del proceso. Esto es importante en la medida en que un número significativo de experiencias demuestra que los instrumentos de planificación elaborados sin contar con la participación de la comunidad se convierten en documentos sin respaldo social y que, en su mayoría, no recogen las necesidades e inquietudes de los ciudadanos y más bien acentúan los conflictos por el uso y la ocupación del territorio.

De esta manera, la metodología consistente en articular la propuesta técnica y el trabajo de los gobiernos locales con el componente de participación ciudadana legitima la elaboración del PAT. Las características de esta forma de trabajo condujeron a que el plazo para la elaboración del plan se estableciera en nueve meses. Por su parte, la Municipalidad Provincial de San Pablo buscaba acelerar el proceso y obtener rápidamente el documento —en tres meses—, lo que no concordaba con los plazos establecidos para la implementación de la metodología participativa. En un inicio, esta diferencia fue causa de algunos desencuentros, que fueron superados progresivamente. Al final, todos comprendieron no sólo la importancia de la participación, sino también el hecho de que el D. S. 027 del Ministerio de Vivienda estaba solicitando otros productos, además de la identificación de las áreas de protección natural; para gestionar de manera integral el territorio, era necesario contar con estos productos, pero obtenerlos también tomaba un tiempo.

5.

La importancia de la participación ciudadana en el proceso de planificación

La participación ciudadana permite realizar actividades tendentes a lograr la cogestión del desarrollo local, y entrega mayores capacidades a la sociedad civil. A partir del análisis de la realidad, los ciudadanos están en condiciones de aportar a que se tomen mejores decisiones.

Es decir, cuando nos referimos a la participación ciudadana hacemos mención a las actividades que reúnen a los ciudadanos —organizados o no— con las autoridades, generándose así espacios de discusión, diálogo y exposición de intereses, para luego asumir acuerdos que, posteriormente, son objeto de vigilancia y seguimiento por parte de la ciudadanía.

La participación tiene como condición fundamental involucrar a los ciudadanos —tanto del campo como de la ciudad—, es decir, a personas libres y conscientes de sus deberes y derechos, capaces de exponer sus intereses y sus demandas en forma oportuna y organizada, y dispuestas a participar en las decisiones públicas. De esta manera, los PAT son espacios en los que se requiere la participación plena tanto de autoridades como de pobladores en general; son espacios en los que se comprometen tanto el Estado como la sociedad civil. El primero está representado por las autoridades, ya sea de nivel distrital o provincial, como los alcaldes, los tenientes alcaldes, los tenientes gobernadores, los agentes municipales, etcétera; por parte de la sociedad civil están presentes las diferentes organizaciones de la población —culturales, políticas, educativas, deportivas, etcétera— y los ciudadanos en general, quienes buscan contribuir al desarrollo local.

De esta manera, se logra dar legitimidad a los procesos de planeamiento, no sólo porque se recogen los diversos puntos de vista de la población, sino porque se compromete a los ciudadanos a seguir desarrollando acciones vinculadas a la implementación de los acuerdos que se asumen.

Para el caso de esta experiencia, la participación de la sociedad se concretó a través de los llamados grupos de interés y los equipos técnicos locales, los cuales cumplieron, durante el proceso, un rol importante en el acopio, el procesamiento y la validación de información a nivel provincial, así como en la elaboración de propuestas finales referidas al uso y la ocupación del territorio. Esto fue positivo en términos de la sostenibilidad del proceso, ya que cuando concluyó el PAT, se establecieron distintos compromisos que vienen implementándose, tales como la ejecución de iniciativas y proyectos basados en este documento de planificación.



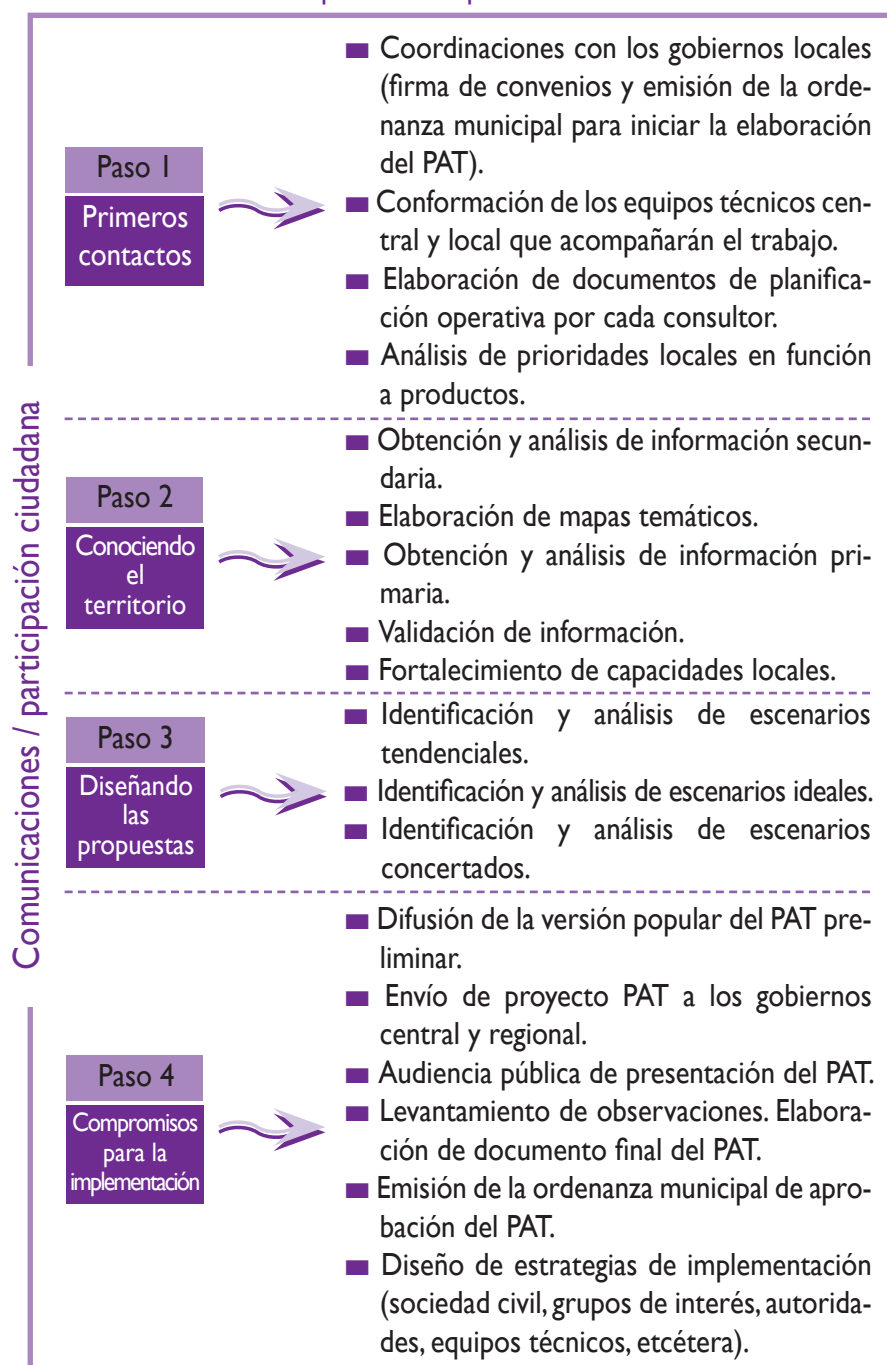
6.

Metodología de trabajo

Para la elaboración del PAT de la provincia de San Pablo se siguió la metodología descrita en el gráfico 2.

GRÁFICO 2

Proceso implementado para el PAT San Pablo



6.1. Primeros contactos

Los grupos de interés están conformados por representantes de las organizaciones sociales de la provincia; son espacios de concertación y en ellos participan los ciudadanos en general que buscan el desarrollo de la provincia y están interesados en conocer y elaborar propuestas sobre diversos temas de la realidad local —suelos, áreas protegidas, educación, salud, transporte, etcétera—.

Inicialmente, a través de la firma de un convenio con la Municipalidad Provincial y las municipalidades distritales, se fijaron compromisos para implementar todo el proceso de planeamiento territorial. Entre estos compromisos destacan la generación de condiciones para que se realicen los talleres y el trabajo de campo —apoyo en el transporte de los participantes, ofrecimiento de los locales en los que se realizarán los eventos, etcétera—.

En los talleres distritales se logró conformar un total de cuatro grupos de interés y cuatro equipos técnicos de nivel provincial.

Luego se inició una fase de fortalecimiento de capacidades en temas referidos al Ordenamiento Territorial, la planificación, la proactividad, la comunicación y el liderazgo. Esta fase aportó mayores elementos para el desarrollo del proceso, ya que el rol de estos grupos consistía en acompañar la elaboración del PAT e implementar sus acuerdos.

Inicialmente, en las actividades convocadas para conformar los grupos de trabajo y fortalecer las capacidades se produjo una serie de confusiones, lo cual es comprensible si se toma en cuenta que se estaba abordando un tema tan novedoso como el Ordenamiento Territorial. Muchos pensaban que cambiaría la configuración del territorio o que los terrenos que utilizaban serían reubicados. Por eso fue necesario incidir en que se trataba de un proceso de planificación que partía por reconocer de qué manera se estaba utilizando el territorio, para luego planificar su ocupación y uso adecuados.

En el caso de los equipos técnicos de los gobiernos locales, se consideró importante, en la siguiente etapa, fortalecer sus capacidades para manejar herramientas informáticas y sistemas de información geográfica, ya que con ello se aseguraría la actualización permanente de los datos, así como la implementación del PAT.

En atención a las solicitudes de los grupos de trabajo, el equipo de la entidad asesora incorporaba nuevos elementos que debían ser tomados en cuenta durante el proceso de planeamiento territorial. Así por ejemplo, los grupos de trabajo consideraron necesario contar con más información



Recuerdo que lo primero que se hizo fue la conformación de los grupos de interés con personas que tenían voluntad de trabajar en este proceso y debían recopilar datos, saber cómo está su territorio en temas como transportes, vías de comunicación, caminos de herradura, turismo, etcétera, para luego, junto con las autoridades, formular las propuestas territoriales para los próximos diez años.

Fidel Rodríguez Huarcaya, integrante del Equipo Técnico Local de la Municipalidad Provincial de San Pablo

respecto al D.S. 027 del Ministerio de Vivienda, pues durante las actividades de capacitación de los grupos de interés y de los equipos técnicos se había detectado que las autoridades manejaban muy escasamente este tema debido a que sus múltiples compromisos no les permitían participar plenamente en las capacitaciones.

Hay que reconocer que, en San Pablo, hay gente que ha incrementado muchísimo su capacidad de visión, metodológica, de liderazgo, de generar procesos de este tipo. Hubiéramos deseado más; es un efecto beneficioso, sin ninguna duda.

Fidel Rodríguez Huarcaya. Municipalidad Provincial de San Pablo

Resultados

- Establecimiento de compromisos de los gobiernos y de las instituciones locales para apoyar el proceso en términos logísticos e informáticos.
- Cuatro grupos de interés y cuatro equipos técnicos acopiaron, procesaron y validaron información, generando propuestas y estableciendo compromisos para el PAT.
- Los grupos de interés y los equipos técnicos comprenden perfectamente la importancia del Acondicionamiento Territorial.
- Los grupos de interés y los equipos técnicos se sintieron muy motivados por la implementación del proceso de planeamiento, comprendiendo la importancia del trabajo en equipo, de la planificación, de la comunicación, del liderazgo y de la proactividad.

Lecciones

- La conformación de grupos de interés y de equipos técnicos locales ha generado que sus integrantes se sientan más comprometidos con la implementación del plan.
- El liderazgo de las autoridades y el compromiso que asuman en el proceso de planeamiento territorial asegura el cumplimiento de las propuestas a las que se arribe.
- Las estrategias y los temas abordados en las capacitaciones han demostrado ser efectivos para generar compromisos y sensibilidad con el proceso de planeamiento territorial.
- Ha sido muy importante que se emita una resolución municipal en la que se reconoce el esfuerzo y la labor de los grupos de interés y de los equipos técnicos de la provincia ha sido muy importante, pues fortalece el trabajo que se viene implementando.

6.2. Conociendo el territorio

En muchos casos se evidenciaba el recojo de información innecesaria, por lo que debíamos reajustar las matrices de trabajo. Por ello, es importante determinar —previamente y con claridad— las variables, las fuentes y los medios de recojo de información para cada una de las líneas de trabajo. De esta manera, luego de revisar toda la información secundaria, sabremos qué información nos hace falta recoger en campo.

Ingeniero Carlos Cerdán Moreno, CEDEPAS

Luego de haber conformado los grupos de trabajo y organizado las actividades con los gobiernos locales, se realizó un estudio general de la dinámica administrativa, socioeconómica, biofísica, de transportes y de comunicaciones de la provincia, con la finalidad de elaborar el diagnóstico territorial.

Con este propósito, se implementaron talleres de trabajo en cada distrito, en los cuales los grupos de interés determinaron un cronograma de actividades para recoger información primaria y secundaria. Así, sus miembros se organizaron para visitar instituciones, aplicar encuestas, revisar planes estratégicos y trabajos ya elaborados, etcétera. En esta tarea se pudo evidenciar la falta de información actualizada en ciertos casos, así como también la negativa de algunas instituciones en proveer esta información. Paralelamente, con la permanente asesoría de CEDEPAS los equipos técnicos fortalecieron sus capacidades en el manejo de sistemas de información geográfica y georreferenciación.

De esta manera, la información acopiada era procesada, analizada y validada en espacios de discusión con los grupos de interés, los equipos técnicos locales y el equipo de la entidad asesora. Todo esto permitió elaborar el primer borrador del diagnóstico territorial de la provincia.

Durante la implementación de esta fase, se notó la falta de claridad de los grupos de trabajo sobre la información que debían recabar, ya que al finalizar el diagnóstico se prescindió de gran cantidad de datos, que no eran necesarios para obtener los productos. Por eso es tan importante que, al inicio de esta fase, se analicen con profundidad las características de los productos que se obtendrán, tomando en cuenta las prioridades de las autoridades, de la población y de los demás actores sociales. De esta forma también se asegurará la sostenibilidad de esta herramienta de gestión para la toma de decisiones en el territorio, y también será posible gestionar mejor los plazos para la elaboración del diagnóstico. Es fundamental que las decisiones respecto a los productos y lineamientos metodológicos del plan se tomen de manera colectiva, con la participación de las entidades solicitante, asesora y financiera.



No hubo mucha participación en la definición de la metodología, no hubo mucha permeabilidad en flexibilizar la metodología. Es una metodología muy rica en proceso participativo, pero era relativamente débil —por lo menos inicialmente— en una entrada técnica, estratégica y que tuviera un resultado previsible.

Ingeniero Emilio Cacho,
Servicio de Cooperación Holandesa

Resultados

- Se conformaron equipos técnicos de los gobiernos locales capaces de manejar la información geográfica y la georreferenciación.
- Se elaboró el diagnóstico territorial de la provincia de San Pablo.
- Se conformaron grupos de interés y equipos técnicos con mayor conocimiento de la provincia.

Lecciones

- La información que se busque obtener por cada producto debe estar definida previamente, en guiones metodológicos y fichas de trabajo, pues se corre el riesgo de recoger datos que no sean necesarios.
- En ciertas ocasiones, los mensajes que se manejan ante la población crean falsas expectativas, puesto que algunos ciudadanos pueden creer que al finalizar un plan de este tipo, obtendrán obras de infraestructura de nivel micro.
- Los temas deben ser adecuados a cada realidad. En esta experiencia, el mayor porcentaje de la población era de zonas rurales.

6.3. Diseñando propuestas

La prospectiva busca establecer los acuerdos para el uso y ocupación del territorio provincial entre los diferentes actores involucrados en el planeamiento.

En esta experiencia, el proceso de diseño se inició con un taller al que asistieron distintos representantes de la provincia de San Pablo —autoridades, líderes locales, etcétera—, que lograron determinar, en forma participativa, propuestas y proyectos prioritarios para el uso y la ocupación del territorio provincial.

Una de las dificultades presentadas fue que, por momentos, los asistentes generaban propuestas relacionadas con la construcción de obras de infraestructura en particular. Esto se debió a que no se incidió permanentemente en el objetivo y la magnitud de las propuestas, que según lo solicitado por el Reglamento de Acondicionamiento Territorial, deberían hacerse a nivel provincial.



Luego de desarrollar esta actividad, los equipos técnicos de los gobiernos locales de la provincia y el equipo técnico de la entidad asesora iniciaron reuniones permanentes con el fin de afinar las propuestas formuladas en el taller y culminar, de esta manera, el documento preliminar del PAT.

Una de las etapas imprescindibles en un proceso de planeamiento es el monitoreo de los avances, así como del cumplimiento de metas y objetivos, lo que permite incluir oportunamente, de ser necesario, elementos que reorienten las actividades con el

fin de cumplir lo establecido. Ésta ha sido una debilidad durante el proceso, ya que no se implementaron estrategias orientadas hacia este propósito.

Resultados

- Se elaboró el documento preliminar del PAT de la provincia de San Pablo.
- Las autoridades y la sociedad civil se comprometieron con la implementación de este PAT.

Lecciones

- El monitoreo de las acciones en un proceso de planeamiento es útil, pues permite actuar oportunamente y medir los avances para plantear, de ser necesario, estrategias de mejoramiento.

6.4. Compromisos para la implementación del Plan de Acondicionamiento Territorial

Según la normatividad vigente en nuestro país, en esta fase se realizan consultas al Ministerio de Vivienda y al Gobierno Regional para conocer sus impresiones sobre el PAT. De igual manera, se elabora y se publica una versión popular de este documento, lo que permite recoger las opiniones de la población en una audiencia pública; sobre la base de estas opiniones, los equipos técnicos se encargan de elaborar la versión final del PAT.

En la experiencia de la provincia de San Pablo se implementaron estas actividades y se logró recoger un gran número de observaciones de instituciones como el Ministerio de Vivienda, el Gobierno Regional de Cajamarca y las municipalidades distritales de San Bernardino y San Luis. Estas observaciones fueron resueltas por el equipo de la entidad asesora, que estuvo permanentemente acompañado por el equipo técnico de la Municipalidad Provincial de San Pablo.

La población tuvo la oportunidad de revisar el PAT a través de una versión popular y resumida. De igual manera, las conclusiones más importantes se presentaron en una audiencia pública, actividad que contó con la participación de las principales autoridades de la provincia y de representantes de la sociedad civil. Surgieron algunas dudas, relacionadas con la demarcación territorial, las cuales fueron superadas oportunamente y no trascendieron debido a que esta tarea se derivó al Gobierno Regional de Cajamarca.



Resultados

- Elaboración y socialización de la versión final del PAT de la provincia de San Pablo.

Lecciones

- Se ha demostrado que consultar los contenidos del PAT tanto a instancias del gobierno regional y central como a la población es eficiente no sólo en términos de mejorar el documento de planificación territorial sino de validar y sostener el plan.
- La demarcación es una preocupación latente en los procesos de planeamiento territorial, y su solución corresponde las instancias competentes, como el gobierno regional.

6.5. Ordenándonos para vivir mejor: la propuesta comunicacional

Esta primera experiencia ha servido para reafirmar la importancia de implementar una estrategia comunicacional. Si bien es cierto que por un lado se buscó generar espacios de diálogo y encuentro entre la población, las autoridades, los representantes locales, etcétera, se consideró oportuno desarrollar campañas de difusión permanente, que lleven la información respecto de los avances del proyecto y sensibilicen a la población sobre la importancia del ordenamiento territorial. Esta tarea se realizó a través de boletines informativos, programas y spots radiales, paneles informativos, reuniones informativas y la implementación de una página web. A continuación, exponemos de manera más detallada las características de la labor comunicacional que se desarrolló.



Radio: se emitieron semanalmente programas que buscaban llegar a la mayoría de comunidades de la provincia, ya que es el medio más importante en la zona rural, donde se escucha en forma constante.



Boletines informativos: la información se presentaba de manera gráfica y didáctica; estaban orientados principalmente al público de la ciudad.



Periódicos murales: se los utilizaba sobre todo en instituciones y municipalidades, buscando llegar principalmente a los funcionarios públicos para informarles los avances del proyecto.



Página web: es un medio importante para mostrar la experiencia a otras instituciones públicas y privadas que quieran conocer de la provincia de San Pablo y el proceso de planeamiento territorial.³

Esta variedad de productos comunicacionales hizo posible llegar a diversos sectores sociales. A su vez, ha logrado fortalecer los espacios de participación ciudadana, debido a que permitió que estos medios sean utilizados por las organizaciones y los líderes locales, quienes publicaron sus opiniones respecto a la planificación territorial y otros temas de su interés.

Resultados

- La población se mantuvo informada del proceso de elaboración del PAT mediante boletines informativos, programas radiales, periódicos murales y ferias informativas.

Lecciones

- La validación previa de los productos de comunicación asegura que se utilice un lenguaje apropiado para el tipo de población al que se dirige el producto.
- El monitoreo permanente del impacto de los productos de comunicación ayuda a ir evaluando sus resultados en la población.

³ Entrevista a Walter Abanto Saldaña, del Equipo de Comunicaciones de CEDEPAS.

7.

Perspectivas del Plan de Acondicionamiento Territorial en San Pablo

A partir de la elaboración de este PAT, los actores que han intervenido en la experiencia tienen desafíos que asumir, que deben concertarse y articularse con el fin de implementar este instrumento de gestión territorial.

Para ello, se deben tener en cuenta principalmente los siguientes aspectos:

- Asumir que el Acondicionamiento Territorial es importante y necesario; sobre esta base, se tomarán decisiones políticas para su implementación.
- Designar, desde los gobiernos locales, partidas presupuestales que impulsen las propuestas del PAT.
- Conformar, desde los gobiernos locales, equipos técnicos interdisciplinarios para la permanente actualización y seguimiento del PAT.
- Involucrar a nuevos actores sociales, de tal forma que se comprometan con el PAT.

7.1. Municipalidad Provincial de San Pablo y municipalidades distritales

Son los principales actores en el proceso de Acondicionamiento Territorial, y quienes deben asumir el liderazgo de su implementación. Uno de los desafíos más importantes de las autoridades consiste en transformar en norma el documento del PAT, ya que a partir de éste se busca que el territorio sea utilizado y ocupado en forma más adecuada.

Es necesario informar periódicamente a la sociedad civil sobre los acuerdos que se han asumido en el PAT. Esto ayudará a que el proyecto se ejecute y no quede sólo en un documento de planificación para el que se han destinado diversos recursos, principalmente humanos y económicos.

Por otra parte, existe la necesidad de coordinar permanentemente acciones con las distintas instancias de gobierno —entre ellas el gobierno regional—, con el fin de que éstas incluyan en sus presupuestos anuales la ejecución de proyectos para la provincia.

Se requiere, entonces, seguir tejiendo el sistema de planificación local, pues ahora se cuenta con los elementos técnico-normativos necesarios

para actualizar o elaborar los planes de desarrollo concertado en los niveles provincial y distrital. Si éstos se ejecutaran, se podrían articular los proyectos con el presupuesto participativo, y de esta manera asegurar recursos económicos para la implementación del PAT.

7.2 La sociedad civil de la provincia de San Pablo

Los actores sociales son la base de este proceso, ya que viven en el territorio y conocen su problemática. Por eso, su involucramiento es vital para dar legitimidad a las acciones que se asuman; de esta manera gestionarán, junto con las autoridades locales, el desarrollo provincial.

Además, es necesario que desde la sociedad civil, tomando como base a los grupos de interés y a los equipos técnicos de nivel distrital, se diseñen e implementen acciones de vigilancia ciudadana que permitan realizar el seguimiento de la implementación del PAT.

7.3. Entidad de asesoramiento técnico

Como se ha visto en la presente experiencia, existe hacia adelante un gran desafío para las instituciones que acompañen a los gobiernos locales en la elaboración de este instrumento de gestión territorial. Nos referimos a la necesidad de establecer desde el inicio, con las autoridades y los representantes de la sociedad civil, acuerdos y compromisos sobre la metodología, las estrategias, los objetivos y las metas que se lograrán con el PAT.

De igual manera, es preciso implementar el monitoreo de las acciones durante todo el proceso. Esto permitirá actuar oportunamente y medir los avances, con la finalidad de plantear, en caso necesario, estrategias de mejoramiento.

Durante la sistematización, se ha comprobado la importancia de socializar los aprendizajes que se ganan en un proceso, en este caso de planeamiento territorial. Las entidades que asesoren a los gobiernos locales para la obtención de sus PAT deberán tener en cuenta estos aprendizajes y, consecuentemente, en función de la aplicación de éstos, lograrán mejores resultados en su intervención.

CUADRO 3
DATOS IMPORTANTES PARA QUIEN DESEE IMPLEMENTAR UN PAT

Ámbito de trabajo	Provincial con cuatro distritos
Tiempo de trabajo	12 meses aproximadamente
Costo del trabajo	US \$ 50.000 aproximadamente
Número de profesionales involucrados	Equipo multidisciplinario de la entidad asesora: 10 profesionales

