

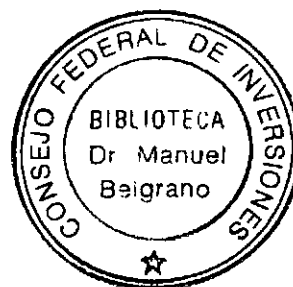
0/F. 3113  
P. 14 pno  
I

45078

# **Programa de Regionalización y Desarrollo Local Provincia del Chaco**

## **PRIMER INFORME DE AVANCE**

**Consultor: Dr. Aníbal O. Patroni  
15 de Mayo al 15 de Agosto 2004**



<b>TRABAJO 1:</b>	<b>1</b>
<b>ASISTIR Y FORTALECER A LAS GERENCIAS DE DESARROLLO REGIONAL</b>	
<b>TRABAJO 2:</b>	<b>4</b>
<b>ASISTIR Y FORTALECER A LOS MUNICIPIOS</b>	
<b>TRABAJO 3:</b>	<b>7</b>
<b>BRINDAR ASISTENCIA PARA LA CONSOLIDACION REGIONAL</b>	
<b>TRABAJO 4:</b>	<b>8</b>
<b>ASISTIR A LOS PROMOTORES LOCALES</b>	
<b>TRABAJO 5:</b>	<b>11</b>
<b>ASISTENCIA TECNICA A LA SECRETARIA DE PLANIFICACION Y EVALUACION DE RESULTADOS (SPER)</b>	
<b>CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS</b>	
1. Una visión inmediata	14
2. Respecto de los conceptos iniciales	19
3. Nuevas precisiones de los conceptos básicos	28

#### **ABREVIATURAS**

**CFI** – Consejo Federal de Inversiones

**CRP** – Consejos Regionales de Planificación

**SPER** – Secretaria de Planificación y Evaluación de Resultados

# **Trabajo 1:**

## **ASISTIR Y FORTALECER A LAS GERENCIAS DE DESARROLLO REGIONAL**

**Objetivo:** *Apoyar técnicamente a las Agencias de Desarrollo Regional de los Consejos Regionales de Planificación (CRP), a través del desarrollo gerencial y la articulación de sus acciones con las políticas públicas.*

Por razones de demoras en el proceso de designación y contratación de los Gerentes Regionales, el primer Curso-Taller organizado para ellos -aunque hubo reuniones parciales realizadas anteriormente- se realizó durante los días 3 y 4 del mes de Agosto, en la Ciudad de Roque Sáenz Peña, en un local especial que permitió la convivencia durante dos días completos.

Antes de esa fecha, cada Gerente, por separado, asistió a los Talleres que se realizaron en sus respectivas Regiones y que estaban destinados a candidatos a promotores o a los actores sociales involucrados en el Programa de Regionalización y Desarrollo Local (estos Talleres serán descriptos más adelante). Esta asistencia no sólo facilitó una mas estrecha relación de esos grupos con los Gerentes, sino que posibilitó que cada uno de ellos asistiera al desarrollo de métodos y procedimientos vinculados con las actividades esenciales del Desarrollo Local.

Para este Curso-Taller -destinado a los Gerentes Regionales- se diagramó, de común acuerdo con la Lic. Fontana, un programa especial que incluyó un enfoque metodológico diferente al utilizado en años anteriores. En el caso de los Gerentes actuales se trata de un grupo profesional con dilatada e intensa actividad en cada una de las Regiones por lo que entendimos que, en principio, era posible acelerar su participación plena en el desarrollo del Programa se podía evaluar la posición de cada Gerente frente a los contenidos del mismo y, a

partir de esa información, construir los contenidos de los restantes Talleres para cubrir con ellos los vacíos que se advirtieran respecto a información-formación.

La metodología utilizada incluyó, en primer instancia, una lectura comentada de los aspectos principales contenidos en un documento especial, ya conocido por el CFI, en el que se relatan los propósitos y las actividades, así como las dificultades y logros que se han obtenido en el Proceso de Regionalización y Desarrollo Local hasta Diciembre del 2003. Esta lectura fue acompañada por comentarios destinados a asegurar la comprensión del proceso. Para completar este “aggiornamiento” de los Gerentes, se brindó, a continuación, una explicación detallada de los contenidos y propósitos de la Ley 5.174 que los incluye expresamente.

Concluida esta etapa de información y satisfechas las inquietudes que formularan los participantes, se les solicitó que relacionaran los objetivos que surgen de ese marco legal y de sus propios TDR, con la realidad de sus respectivas Regiones -que conocen suficientemente-, y volcaran ese análisis en un cuadro FODA que expresara su apreciación de los territorios, desde el punto de vista de las posibilidades de cumplir con los objetivos del Programa y con sus propias responsabilidades, tal como surgen de esos TDR.

Como resultado de ese análisis se construyó, en una tarea conjunta, un Plan de Acción a realizar por cada Gerente hasta el momento de concluir sus contratos. Esta tarea concluyó al finalizar la segunda jornada, por lo que se resolvió que los contenidos del Cuadro FODA y del Plan de Acción, así como las posibilidades de aclaraciones y correcciones se realizarían en el próximo Curso-Taller previsto para el 7/9/2004, conviniéndose con ellos las tareas inmediatas a realizar hasta esa fecha.

Los Gerentes solicitaron que en ese próximo Curso se incluyeran temas vinculados con el proceso de las políticas públicas, así como aspectos metodológicos relacionados con los procesos de participación, asociativismo e innovación.

Debe destacarse que se discutió con los participantes una concepción actualizada del extensionismo, que incluye varios de los principales aspectos que hacen al Desarrollo Local en el medio rural. En particular, se hizo hincapié en el análisis del contexto de cambios en que se mueve la actual sociedad rural y los distintos grupos sociales que la conforman. Asimismo, y por iguales razones, se discutieron temas que hacen relación a los elementos económicos, sociales, culturales, políticos y medio ambientales que definen el mundo rural y cuyas circunstancias explican las demandas de la sociedad y la emergencia de una nueva estructura de oportunidades.

Con el contenido de esa charla he realizado un documento ad hoc que se acompaña al presente Informe. (ver **Anexo I**)

En el Taller se entregó a cada uno de los Gerentes, los siguientes documentos:

1. Desarrollo Local, tendencias y perspectivas
2. Ideario Básico, Apunte N° 1
3. Avances metodológicos I, Apunte N° 2, actualizado a Agosto del 2004
4. Avances metodológicos II, Apunte N° 3
5. La participación de la población en el Desarrollo Local: una necesidad
6. Educación y Desarrollo Local
7. El diagnóstico del territorio

A este material, ya utilizado anteriormente y en poder del Consejo Federal de Inversiones, se agregó:

1. A partir de las experiencias ... (elaborado en Julio del 2004)
2. Programa de Regionalización y Desarrollo Local, Informe 2000/2003 (elaborado en Marzo 2004)

Además de este material se entregó un paquete de trabajos que contienen instrumentos a utilizar:

1. Métodos de trabajo en grupo
2. Modelo Guía de las reuniones de planificación participativa
3. Métodos para convocar y planificar reuniones
4. Caracterización de la Región/Micro región
5. Guía para determinar necesidades clave de innovación

A este material, ya utilizado anteriormente y en poder del Consejo Federal de Inversiones, se agregó:

1. Análisis de las acciones innovadoras: cuestiones clave

Los nuevos documentos entregados, así como la evaluación del Curso-Taller se encuentran en el **Anexo I** del presente Informe.

## **Trabajo 2:**

# **ASISTIR Y FORTALECER A LOS MUNICIPIOS**

**Objetivo:** *Fortalecer a los Municipios como institución para intervenir como actor sustantivo del proceso, en su carácter de miembro de los Consejos Regionales de Planificación, a través de la Unión Regional de Municipios, mediante la transferencia de conceptos y herramientas metodológicas de trabajo.*

Durante el período de tres meses que cubre este Informe, de acuerdo a la programación efectuada por la SPER y con el propósito de asegurar la comprensión de las actividades previstas para esta etapa del proceso, se realizaron reuniones en los siguientes Municipios:

1. Región UMDESCH : Villa Angela; San Bernardo
2. Región CENTRO-OESTE: Sáenz Peña; Napenay; Avia Teray; Campo Largo; Los Frentones; Pampa del Infierno; Concepción del Bermejo
3. Región IMPENETRABLE: Fuerte Esperanza; Misión Nueva Pompeya; Miraflores; Castelli; Villa Río Bermejito

El programa de las reuniones planteadas para cada uno de estos Municipios tuvo similares características desde que sus propósitos radicaban en la sensibilización de los participantes respecto del proceso de Regionalización y Desarrollo Local; y explicar los contenidos y alcances de la Ley 5.174 en cuanto incluye, esencialmente, un conjunto de normas que enmarcan y definen la situación de los Municipios frente al Desarrollo Local-Regional.

La intención de este esfuerzo que válidamente podríamos llamar de capacitación de las comunidades a través de la transmisión de conceptos -que incluyen valores y principios- a sus dirigentes, cuadros sociales y ciudadanos, es procurar multiplicar las energías sociales y generar una suficiente sensibilidad sobre el futuro. Todo esto porque, al contrario de la experiencia individual, que tiene potencial para descubrir su naturaleza singular atendiendo a su propio interior, sin utilizar el pensamiento, la toma de conciencia comunitaria no surge espontáneamente ni expresa una relación mecánica con los niveles de existencia de las personas. Como intentamos organizar las comunidades, presentar alternativas, profundizar en

las causas, esclarecer conclusiones, eliminar prejuicios y distancias, construir nuevas propuestas, generar espacios para que las opiniones sean escuchadas, organizar información para orientar a los actores involucrados por un camino democrático y sostenible, entiendo que este esfuerzo debe ser sostenido en el tiempo para asegurar su difusión a nivel de los miembros de la comunidad.

La toma de conciencia es requisito esencial en la orientación del Desarrollo Local-Regional. Lo que moviliza a las comunidades es realmente la posibilidad de experimentar cambios en los problemas prioritarios y en las situaciones carenciales, a partir de sus limitadas posibilidades. En el terreno municipal-regional todo actor social es sólo un potencial "invisible" para cambiar la cultura política en el más amplio sentido de la palabra; una potencialidad que la convierte en actor real sólo cuando tiene conciencia y capacidad de acción, posibilidades de participación, acceso a la toma de decisiones y, por consiguiente, para modificar los problemas de relacionamiento.

En las reuniones que estoy comentando no sólo estuvieron presentes autoridades y funcionarios municipales sino que éstos invitaron a participar a actores de la comunidad que plantearon inquietudes que necesariamente debían ser atendidas. Es de destacarse el hecho que las personas invitadas, que en casi todos los casos fueron numerosas, representaban suficientemente a los diversos grupos que conforman la comunidad de cada uno de sus Municipios: comerciantes, educadores, representantes de organismos locales, médicos, directivos de clubes, de asociaciones vecinales, de iglesias locales, etc.

Como he mencionado más arriba, no hubo problemas con el diagrama previsto para estas reuniones, dado que su propósito era de sensibilización o toma de conciencia.

Creo oportuno mencionar que en una buena cantidad de esos Municipios hay nuevas autoridades que son, en varios casos, de distinto signo político que las anteriores, por lo que estas reuniones adquirieron particular significado.

Tomando en cuenta estas circunstancias las explicaciones brindadas tendieron a asegurar una comprensión suficiente acerca de que el proceso de desarrollo es:

1. Descentralizado, con base en los Municipios y las Regiones, lo que implica transferir a los Gobiernos locales y a los Consejos Regionales facultades para definir, planificar y participar en el desarrollo de recursos endógenos

2. Fundamentado en una nueva institucionalidad que debe significar la articulación y asociación creativa entre Estado, Regiones, Municipios y Sociedad Civil organizada
3. Enfocado en segmentos sociales prioritarios, es decir, preocupados fundamentalmente por la mejora de la calidad de vida de la población y, sobre todo, de los grupos más pobres y marginados (desarrollo incluido)
4. Basado en el aprovechamiento pleno de los recursos y potencialidades locales
5. Comprometido con la generación de empleo y de ocupaciones productivas
6. Sostenible es decir, con énfasis en la valoración de la cultura, la preservación del medio ambiente y el aumento de la autosuficiencia de las comunidades

Se utilizaron diversos argumentos para describir las diferencias existentes entre el Desarrollo Local Sostenible (que también deberíamos llamar Integrado) y el crecimiento económico, haciendo hincapié en que el primero implica el surgimiento de un nuevo significado que forma parte y requiere una transformación fundamental en los pensamientos, las actitudes y los valores ya que está implícita una preocupación de carácter político por las condiciones sociales de las personas y de las comunidades, lo que involucra una visión esencialmente centrada en el hombre y en los valores que llevan consigo la solidaridad, la participación y el asociativismo.

También se describió el proceso de desarrollo a través de sus dimensiones sociales, económicas, culturales, políticas, institucionales y medio ambientales.

Una reunión que merece destacarse por sus particularidades fue la realizada en la Misión Nueva Pompeya donde, además, de las autoridades del Municipio estuvieron presentes Concejales, docentes, representantes de pequeños productores y, lo que la hace especial, una gran mayoría de la comunidad aborígen que pertenecen a la Etnia Wichi quienes plantearon sus problemas, aceptaron discutirlos y, finalmente, se comprometieron a participar organizadamente en el proceso.

En todas estas reuniones se entregó a los participantes material impreso sobre la Ley 5.174 y otros documentos, ya mencionados en este Informe, que refieren a conocimientos básicos de los mecanismos de Desarrollo Local. A pedido de los concurrentes se acordó, en todos los casos, la realización de otras reuniones que tendrían carácter de Talleres, en los que se instruiría a los participantes en la comprensión y uso de diversos instrumentos que aseguren la operatividad del sistema, en particular, para realizar ejercicios de diagnóstico y planeamiento participativo y para facilitar el asociativismo.



## **Trabajo 3:**

# **BRINDAR ASISTENCIA PARA LA CONSOLIDACION REGIONAL**

**Objetivo:** *Fortalecer a las organizaciones sociales para su participación en el desarrollo regional, con actividades de sensibilización, promoción y capacitación.*

Caben aquí similares afirmaciones a las mencionadas respecto del Trabajo 2. Como he explicado, las reuniones correspondientes a esta actividad se realizaron simultáneamente con las destinadas a funcionarios municipales y estuvieron dirigidas a sensibilizar y promover en la comunidad los propósitos y objetivos de la Regionalización y el Desarrollo Local por las causas expresadas en el trabajo 2 al comentar la toma de conciencia. La participación de los actores sociales junto a los funcionarios municipales, permitió comprobar la necesidad de plantear una relación más abierta entre ambos grupos como explicaré al expresar algunas conclusiones respecto de las acciones realizadas en el período que cubre este Informe.

Estas reuniones, con estas características, se realizaron en los siguientes Municipios:

1. Región UMDESCH : Villa Angela; San Bernardo
2. Región CENTRO-OESTE: Sáenz Peña; Napenay; Avia Teray; Campo Largo; Los Frentones; Pampa del Infierno; Concepción del Bermejo
3. Región IMPENETRABLE: Fuerte Esperanza; Misión Nueva Pompeya; Miraflores; Castelli; Villa Río Bermejito

A los actores sociales participantes se les entregó el mismo material mencionado en el ítem anterior.

## **Trabajo 4:**

# **ASISTIR A LOS PROMOTORES LOCALES**

**Objetivo:** *Apoyar y fortalecer, conceptual y técnicamente, a promotores locales a través de la capacitación, buscando la formación y consolidación de grupos de acción local que permitan conformar una red regional de apoyo a las respectivas Agencias de Desarrollo Regional*

Durante este período y de acuerdo a la programación efectuada por la SPER, se realizaron reuniones para el fortalecimiento conceptual y técnico de personas en disposición de actuar como Promotores Locales, en las siguientes Municipalidades:

1. Región UMDESCH: Santa Sylvina; Villa Angela
2. Región CENTRO-OESTE: Sáenz Peña
3. Región NORTE: San Martín
4. Región IMPENETRABLE: Villa Río Bermejito
5. Región ORIENTAL: Promotores de varios Municipios reunidos en San Camilo de Lelis

En cuatro casos las actividades mencionadas adquirieron claramente el carácter de Talleres, con el desarrollo de instrumentos para la participación, el asociativismo y la organización de grupos sociales: Villa Angela; Sáenz Peña; San Martín (donde concurrieron candidatos de las restantes localidades de la Región) y Villa Río Bermejito.

El problema que se enfrenta y se intenta solucionar, es que la mayor parte de los Promotores que fueron capacitados durante los dos años anteriores; y que actuaron como tales, han dejado de realizar esas actividades como resultado de los cambios políticos operados a partir de Diciembre del 2003.

El compromiso actual de designar un Promotor Coordinador en cada Municipio -lo que hace un total de 68 posiciones de promoción- que serían los inmediatos auxiliares de los Gerentes Regionales en cada Municipio, y a los que se les reconocería una suma fija como

compensación por gastos, puede ser una solución que evite, en el futuro inmediato, los inconvenientes mencionados en el párrafo anterior.

La acción de estos Promotores, entendida como permanente y especializada, solucionaría el problema que se origina, justamente, por la falta de permanencia de personas responsables por la promoción del Programa de Regionalización y Desarrollo Local en cada Municipio que, hasta ahora, dependía de voluntarios que sólo colaboraban en algunos de éstos y en los momentos en que tenían tiempo disponible aunque, para hacer justicia, debe reconocerse que hubo una cantidad de esas personas que lo hicieron casi a tiempo completo y cuyos resultados positivos son visibles al evaluar la marcha de las actividades del Programa.

Por el tipo de tareas que estarán a cargo de estos Promotores-Coordinadores es necesario asegurar su capacitación en un grado mayor que el que se pretendiera anteriormente. El inconveniente que se experimenta hasta el momento, para realizar este fortalecimiento conceptual y técnico, es que pese a las diligencias que han realizado los funcionarios de la SPER y aún los Gerentes en algunos casos, restan varios Municipios donde no se ha definido la persona que desempeñará estas funciones; y, aún para los propuestos, no se ha completado el trámite que asegure la compensación de sus gastos de traslado.

La disposición inicial de los funcionarios provinciales fue la de no comenzar las tareas de capacitación hasta que no estuvieran designados todos estos Promotores-Coordinadores. Esta decisión se originó en una evidente necesidad de ordenar y completar tareas pero, dadas las demoras, y la forma en que ésta afecta a la ejecución general del Programa, se está estimando, en estos momentos, la posibilidad de definir algún tipo de agrupamiento de estas personas para iniciar la tarea de capacitación en forma inmediata en los que ya han sido elegidos.

Las reuniones de formación mantenidas hasta ahora han estado dirigidas a personas que desean actuar como Promotores voluntarios y que, en el futuro, formarán equipo con los Promotores-Coordinadores. A los asistentes a las reuniones y Talleres realizados se les proveyó el siguiente material de lectura y estudio:

1. Desarrollo Local, tendencias y perspectivas
2. Ideario Básico, Apunte N° 1
3. Avances Metodológicos I, Apunte N° 2
4. Avances Metodológicos II, Apunte N° 3

5. La participación de la población en el Desarrollo Local: una necesidad
6. Ley 5.174

Asimismo se les entregaron los siguientes trabajos que contienen instrumentos para su actividad:

1. Métodos de trabajo en grupo
2. Convocar y planificar reuniones
3. Modelo Guía de las reuniones de planificación participativa

En el **Anexo II** se incluyen los formularios de evaluación general de los Talleres efectuados.

## **Trabajo 5:**

# **ASISTENCIA TECNICA A LA SECRETARIA DE PLANIFICACION Y EVALUACION DE RESULTADOS (SPER)**

**Objetivo:** *Apoyar técnicamente a la Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados en todo lo relacionado con el Programa de Regionalización y Desarrollo Local*

Como parte de mis tareas participé en las siguientes actividades:

1. **18/5/2004** - Reunión en la Municipalidad de San Bernardo con un grupo de nuevos Intendentes de la Región UMDESCH para convenir con ellos los procedimientos a seguir para asegurar el continuado funcionamiento del Consejo Regional de Planificación. Durante esta actividad hubo diversos planteos que se referían a cuestiones estatutarias que los nuevos Intendentes querían modificar. De estas circunstancias puse en conocimiento al Señor Secretario de la SPER
2. **18/5/2004** - Realicé, a pedido de las autoridades municipales de Santa Sylvia, una reunión con un numeroso grupo de alumnos del Nivel III para explicarles el significado y los propósitos del Programa de Regionalización y Desarrollo Local.
3. **26/5/2004** - Participé en Villa Angela en la Asamblea del Consejo Regional de Planificación (CRP) de la Región en la que los nuevos Intendentes plantearon sus demandas de cambio a las autoridades que en ese momento integraban el Consejo.
4. **19/6/2004** - Realicé un Taller con los integrantes del Consejo Regional de Planificación de la Región METROPOLITANA. Esta reunión que se realizó a pedido de los miembros del Consejo, tuvo como finalidad responder a sus inquietudes respecto de los aspectos conceptuales e instrumentales que implica el Programa de Regionalización y Desarrollo

Local. En estos temas también intervino quien en esos momentos era la Gerente Regional Cpn. María Laura Hernando

Asimismo intervino la Lic. Gladys B. de Fontana que asesoró a los miembros sobre aspectos vinculados con la Ley 5.174

En el **Anexo III** se incluye el programa de la reunión que se realizó en el centro de capacitación de San Camilo de Lelis

5. **9/8/2004** - Participé en la Municipalidad de Concepción del Bermejo de la reunión del Consejo Regional de Planificación de la Región CENTRO-OESTE. Esta reunión merece un comentario en cuanto constituye un aliento en razón de que demuestra cómo estas instituciones han adquirido presencia en el contexto regional y son consideradas favorablemente por actores sociales y funcionarios que participan de ella, ordenadamente, en busca de consensos para la solución de problemas comunes a los Municipios integrantes. Estuvieron presentes varios delegados de los Ministerios provinciales que, junto a los actores locales, definieron problemas vinculados con la provisión de agua a los Municipios, discutieron soluciones y acordaron planes de trabajo.

Esta situación será comentada en las Conclusiones del presente Informe.

De estas actividades hay una que merece destacarse por su importancia en lo que hace al funcionamiento de la Ley 5.174: se trata de la participación de los “delegados sectoriales” que actúan como representantes de los Ministerios provinciales en cada uno de los CRP.

El día 11 de Agosto, organizado por la SPER, se realizó en la ciudad de Saenz Peña, en un centro de capacitación en las afueras de esa ciudad, un Taller especial con delegados sectoriales de varios Ministerios. Allí se discutieron los mecanismos de acción conjunta Provincia-Regiones que define la Ley 5.174 así como los contenidos del Programa de Regionalización y Desarrollo Local. El nivel de discusión resultó muy interesante y sirvió para señalar, con toda claridad, hasta qué punto el nivel de funcionarios integrantes del Gobierno provincial necesita conocer en profundidad este proceso del cual son partícipes necesarios y que, hasta el momento, no conocen suficientemente.

La Lic. Fontana explicó extensamente las implicancias de la Ley 5.174, particularmente en lo que hace a la acción con los territorios regionales (en los CRP), a los mecanismos de articulación y a las necesidades de coordinación. Por mi parte, describí la crisis de los modelos de desarrollo que han conducido a la aparición del Desarrollo Local que permite organizar el capital que surge de la “proximidad” de las personas y, en ese contexto, el nuevo rol de los

Municipios. El papel de los CRP y las relaciones con los diferentes sectores, cuyas dimensiones hacen necesaria la definición de una metodología operativa que haga posible la relación Región- Provincia y la vinculación efectiva entre las instituciones locales y las instituciones provinciales.

Finalmente, la Señora Subsecretaria de Educación Lic. Ana Lucca de Pilotti aportó a los presentes la explicación de cómo está funcionando el Ministerio de Educación con los CRP y cómo se vincula la estructura operativa de educación con la acción de esos Consejos.

Para concluir, cada uno de los participantes expresó su opinión tanto de los conceptos comentados como de la situación de sus funciones como delegados sectoriales lo cual provocó un extenso y enriquecedor debate. Los resultados de esta actividad serán comentados en las Conclusiones del presente Informe.

# **CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

## **1. Una visión inmediata**

Este período ha sido particularmente rico en experiencias, fruto de variados cambios a nivel de los actores-decisoros políticos lo que ha conducido a la necesidad de plantear adecuaciones en los procesos que estaban en marcha. Estas adecuaciones se han hecho a los efectos de que, en sustancia, ningún cambio alterara las características del proceso.

Además de estas adecuaciones, cuya necesidad ha surgido, sobre todo, en las cuatro Regiones que ya tenían entre uno y dos años de funcionamiento; también han habido experiencias en las restantes Regiones que, formalmente, se han constituido en este año.

Si quisiéramos expresar un resultado global de estos cambios, habría que resaltar el hecho de que, aunque algunos de ellos fueron al nivel antedicho, fuertes, el Programa de Regionalización y Desarrollo Local ha demostrado estabilidad institucional.

Las distintas ópticas con que ahora es analizada la Ley 5.174 ha hecho evidente la necesidad de revisarla cuidadosamente e intentar clarificar, o precisar, cómo podríamos adaptarla a la situación actual a través de su Decreto Reglamentario que aún no ha sido sancionado.

Esta revisión requiere, incluso, llegar a acuerdos respecto de los significados de las distintas expresiones que estamos utilizando actualmente para asegurar la difusión de un "lenguaje" que podamos usar en la seguridad de que todos compartamos las construcciones conceptuales que surgen de estas formas asociativas. Los conceptos contruidos representan conocimiento y toda vez que un ingrediente fundamental de este proceso es la construcción cultural, necesitamos acumularlo.

Todos sabemos que el diálogo, verdadero centro de las conversaciones sociales, trata, justamente, del nacimiento de nuevos significados y compromisos y que es la herramienta que



permite explorar el espacio de la posibilidad siempre que convengamos en respetar a la persona que mantiene el contexto del diálogo, suprimir la tendencia a prejuzgar y, finalmente, considerar que todos los puntos de vista tienen valor.

El esfuerzo de revisar los contenidos de la Ley para diagramar mejor el Decreto Reglamentario, debería ser una actividad prioritaria. El momento está reclamando un fuerte apoyo al funcionamiento de los CRP. Si no se hace, es muy probable que no alcancen el nivel de efectividad necesario, en particular, por la falta de criterios válidos y aceptados que guíen sus operaciones básicas. Esto depende fuertemente de un proceso de calificación a través del diálogo y de algunos documentos nuevos en los que, por ser destinados a personas con funciones distintas y con propósitos diversos a los del nivel de operación, es necesario ir mas allá de la que hasta ahora ha servido de base para difundir y tratar de afirmar la concepción básica del Desarrollo Local-Regional.

Estamos en la etapa de operar el Desarrollo Local y hacerlo a través de los órganos que ha creado la Ley y es en estos aspectos donde se presentan problemas que hay que solucionar indefectiblemente. El principal instrumento para ello es el intercambio de opiniones entre las personas comprometidas con el proceso, único mecanismo que asegura la concurrencia de los puntos de vista respecto a necesidades y posibilidades. Entre esos aspectos están los muchos desafíos que presenta el planeamiento regional que es, de alguna manera, lo que deben hacer los CRP y lo que va a influir claramente en las actividades de la SPER.

En primer lugar, para abordar el Desarrollo Local-Regional -en este tramo de efectivización- vamos a tener que hacernos cargo de situaciones inerciales así como, sobre todo, mantenernos atentos al conjunto de nuevas condiciones que el propio proceso de desarrollo de la Provincia y del país genera y que afecta la forma de enfrentar la cuestión regional. Es evidente la necesidad de trabajar en la formulación de una propuesta que defina parámetros a partir de los cuales se haga posible definir una metodología de trabajo que tome en consideración los distintos momentos del desarrollo de las Regiones y de sus particularidades. En segundo lugar, hay que tener presente que la globalización existe, está presente y es difícil creer que su capacidad de influir disminuya seriamente en los próximos años; hay, además, todo un cambio tecnológico que nos está influyendo -aunque parezca que lo hace lentamente- y que reclama una adecuación de nuestras condiciones de concurrencia, en particular porque se altera radicalmente la base de la competitividad de nuestros espacios económicos.

No será fácil convencer a nuestros medianos y pequeños empresarios de que el elemento sustancial de la competitividad son las ventajas en conocimiento e información; y que deben

atender la calidad y excelencia del producto o servicio. En otras palabras, tenemos nuevos desafíos y necesitamos nuevas ideas. No todo lo que ocurre es adverso, nunca lo es; y tampoco se está cerrando un cerco. Necesitamos definir con claridad cuál es la propuesta metodológica para llevar adelante este proceso de desarrollo alternativo a partir de la consideración de las circunstancias que definen esa realidad que llamamos Chaco.

Hay que hacer posible la definición de una nueva propuesta de desarrollo que incorpore con énfasis las dimensiones sociales, político-institucionales y ambientales, en el seno de las transformaciones económicas viabilizadas por el cambio de la base tecnológica. De alguna manera, ésta es la síntesis que está incluida en la propuesta de desarrollo sostenible que está en proceso.

Parece ser necesario en función de las experiencias recientes, que se tome en consideración - no sé si como limitante- el hecho de que los puntos de partida de este esfuerzo respecto del afianzamiento del Desarrollo Local-Regional y del funcionamiento de los CRP no son iguales y, por tanto, tampoco puede ser igual la propuesta de cada Región respecto del escenario deseado y del tiempo. Hemos estado trabajando sobre la base del "paradigma" del desarrollo humano y en la corriente que establece una articulación necesaria entre la racionalidad económica y la ética social, de modo que competitividad y equidad pasan a constituir lo que podríamos llamar el nodo central de un modelo de desarrollo. Y se ha ido aún más lejos: de varias maneras hemos estado considerando la equidad no sólo como un objetivo, sino también como una condición para generar y afianzar un grado aceptable de competitividad.

Otro aspecto importante a tener en cuenta y que debe ser discutido para acordar métodos -lo que no se ha hecho hasta ahora suficientemente- es que esa orientación hacia la competitividad no puede ni debe ser confundida con una carrera descontrolada -que, por otra parte, no podemos asumir porque es inviable para nuestro espacio subdesarrollado- hacia la integración en el mercado internacional. La competitividad debe ser tratada como un sistema de relaciones de producción para diferentes áreas mercadológicas y para diversos sectores y productos. Cada espacio debe procurar y generar nuevos espacios de competitividad de acuerdo a sus condiciones y potencialidades y, sobre todo, tomando en cuenta su entorno inmediato. Pero no sólo para exportar e integrarse globalmente, sino para vender localmente a precios inferiores a los de productos externos y de forma selectiva y diferenciada.

Al elegir la metodología para el desarrollo en los próximos años, debería considerarse que cada una de nuestras Regiones puede ser competitiva en muchas áreas y sectores y que el plan de desarrollo tiene que definirse en función de las ventajas competitivas de cada una, las

que deben ser desarrolladas o exploradas a partir de sus potencialidades. Pienso que nuestro estímulo para la definición de objetivos y estrategias de desarrollo regional debe orientarse, como lo hemos estado intentado, hacia la calidad de vida de la población, la equidad social y la conservación ambiental. Estos son hoy un referente teórico y político fundamental para la formulación de estrategias y la viabilización del Desarrollo Local-Regional. Si estamos de acuerdo, estas son bases conceptuales para la metodología de planeamiento de los espacios socio-ambientales.

No es mucho ni general lo que muestra el panorama de lo realizado hasta ahora a este respecto, pero no debe olvidarse que el esfuerzo realizado estos años ha estado dirigido, fundamentalmente, a intentar generar una capacidad institucional que permita abordar la etapa que se está emprendiendo ahora. Tampoco podemos colocarnos anteojeras y no ver que la realidad que nos circunda y a la que el proceso de Desarrollo Local-Regional pretende modificar, es el predominio que todavía tiene la tendencia inmedatista de las decisiones y formulaciones políticas, derivadas de las presiones de las circunstancias que pesan sobre ellas y que no han dado lugar a la construcción de una base suficiente para un proceso de planeamiento y de selecciones estratégicas. Para hacer posible esto es que se propusieron -y ya están instalados- los Consejos Regionales de Planificación (CRP) y hay más de una señal, percibida en estos últimos tiempos, de que existe una creciente preocupación e interés en utilizar instrumental técnico para la definición de las opciones y alternativas para el desarrollo.

Si el rol de los responsables del Desarrollo Local-Regional no será solo para proponer metodologías, sino el de acompañar el esfuerzo y ofrecer alguna garantía de consecuencias, hay que pensar en la necesidad de trabajar en la formación técnica de los que, de distintas maneras son y serán responsables de la actividad de planeamiento en los distintos niveles y sectores.

El peso de la dimensión ambiental en el desarrollo y la importancia de las externalidades positivas (en especial calidad y recursos humanos) para la competitividad de las Regiones (territorios o espacios) aumenta la necesidad de planeamiento y de la presencia del Gobierno en la conducción de la economía y de la sociedad. Es probable que las iniciativas de Reforma del Estado deban tomar en cuenta esta situación y reforzar la capacidad del Gobierno para actuar, precisamente, en las áreas en las que el mercado no es eficaz como regulador espontáneo de la economía -tal como lo muestran varias de nuestras Regiones- y desde una perspectiva del mediano y largo plazo. Nadie puede negar que el mercado es un importante mecanismo señalador de la racionalidad económica y que es capaz de orientar las inversiones con eficiencia y rapidez, asegurando su viabilidad. Sin embargo tenemos a nuestro alcance en

nuestro país y en la Provincia, las pruebas que sólo es eficaz en un horizonte temporal corto y estrictamente económico-empresarial. A nuestro alrededor, en nuestras regiones, hay suficientes evidencias que demuestran, más allá de cualquier duda razonable, que es especialmente incapaz de liderar, por lo menos, en lo que hace a los tres componentes fundamentales del nuevo paradigma del desarrollo, que tienden a necesitar plazos largos de maduración: conservación ambiental, equidad social y equilibrio espacial. Todo lo que observamos demuestra que, si no se generan las condiciones institucionales que hagan posible una eficaz acción reguladora del Estado, que introduzca la visión del largo plazo y postulados éticos incorporando diversas presiones sociales, la dinámica económica va a tender a comprometer la sostenibilidad del proceso en el largo plazo, por su tendencia a promover la degradación ambiental, la concentración de beneficios sociales y la concentración espacial de la riqueza.

Cuando más arriba planteé la necesidad de revisar cuidadosamente el perfeccionamiento de las normas legales y, en función de ello, lo que se ha actuado respecto de la integración de los CRP, me estaba refiriendo, entre otras cosas, a la necesidad de analizar a qué se debe que algunos responsables municipales, con buen nivel de capacidad personal y sin ánimo de atacar el modelo, vean a los CRP como elementos “potencialmente restrictivos” de la acción municipal, situación que, me consta, nunca estuvo en la intención de quienes contribuyeron a definir el marco institucional para los CRP. Para estos funcionarios, los CRP venían a llenar un vacío, a convertirse en un lugar de intercambios, de discusión y de articulación y acuerdos a nivel regional no a limitar las potestades jurisdiccionales de los Municipios.

Estos son problemas importantes que necesitamos resolver: primero porque el proceso requiere que estos Consejos involucren, razonablemente, a toda la diversidad de agentes, actores e instituciones que aseguren una suficiente representatividad del conjunto social que expresa la Región; y que sostenga el proceso democrático y la participación. En segundo lugar, necesitamos diferenciar la participación de los Municipios y de los CRP en las distintas actividades que componen o definen el proceso de planificación del desarrollo. Parece evidente que estas circunstancias están reafirmando la necesidad de definir o redefinir una metodología de planificación que convenga tanto a la Provincia como a las Regiones.

Las experiencias concurrentes de diversos países y también la nuestra, lleva a creer que, en lo fundamental, para realizar aportes razonables a un proceso de desarrollo que importa intervención e innovación en todos sus niveles, necesitamos asegurar que se comprenda que la planificación (u ordenamiento del desarrollo, como puede llamársele) es un proceso político, con base técnica, que apunta hacia las decisiones y elecciones que realizan o asumen los

responsables de las mismas. Para apoyar esta acción, hacerla posible, convertirla en un camino eficaz hacia objetivos claros, hay instrumentos y recursos técnicos diferenciados que hay que ajustar y adaptar a las realidades específicas sociales, económicas, culturales, institucionales y medio-ambientales de los territorios regionales.

## **2. Respeto de los conceptos iniciales**

Un aspecto insoslayable, que debe ser repetido tantas veces como sea necesario, es que lo sustancial del proceso es el intercambio de opiniones respecto de los problemas de fondo, de los valores, que están implícitos y explícitos en todo lo que hasta ahora se ha hecho, tanto respecto de la regionalización como del desarrollo humano. Los instrumentos, la metodología, puede -y en algunos casos debe- cambiar para adaptarse a las circunstancias que se van alterando en el tiempo. Incluso ya tenemos cambios que son producto de las cosas que se han hecho en las Regiones. Pero hay que tener cuidado en que no cambie -sin motivos de importancia- la estructura conceptual básica que se utilizó en la construcción del Proceso de Regionalización y Desarrollo Local.

Todo este proceso tiene -como ya se ha señalado anteriormente- un direccionador básico que es el paradigma del desarrollo humano, asentado en la participación y la solidaridad elementos que son imprescindibles para transformar todos estos propósitos y esfuerzos en realidades. Es también un lugar común el reconocer que la globalización tiene un claro sesgo hacia el individualismo egoísta, por lo que hay que innovar a través de la “globalización de la solidaridad” dentro y entre los equipos de trabajo, dentro y entre las comunidades y, si se pudiera, dentro y entre las sociedades desarrolladas y en desarrollo. El primer obstáculo a vencer es la lógica economicista, no para destruirla o anularla, sino para colocarla en la perspectiva de subordinación a valores superiores.

Lo que se ha intentado hacer hasta ahora es pensar en el desarrollo como un proceso que debe ser hecho propio por las personas, con su participación activa y teniéndolas como destinatarias últimas.

Un problema central que se enfrenta es el alto grado de contrastes extremos que existe entre las Regiones y del cual difícilmente pueda brotar, por sí solo, un patrón de desarrollo humano. El mapa de la pobreza y de la desigualdad refleja la inequidad territorial; y las muy desiguales

dimensiones de las capacidades competitivas de las Regiones que expresan claramente un patrón de heterogeneidad territorial, de disparidades en los niveles de crecimiento económico y de distribución de la riqueza, que potencian la concentración y la inequidad y que, de no controlarse o solucionarse, van a ampliar la brecha que hoy ya existe.

Es necesario reafirmar, permanentemente, que el Desarrollo Local-Regional es un producto de la intervención y de la voluntad y capacidad de cambio. Nada de lo que se ha hecho y de lo que podemos hacer: modelos, políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo, se implementarán por sí solos. Las intervenciones que se proponen y que, en algunos casos, tienen comienzos de implementación, son realizadas por organizaciones públicas y/o privadas que asumen el carácter de organizaciones para el desarrollo. Si no conseguimos que el desempeño de estas organizaciones sea más firme, menos errático, difícilmente podremos esperar que el resultado de estas acciones sea sostenible. Como ya se ha sostenido anteriormente no puede haber desarrollo sostenible sin organizaciones para el desarrollo que, a su vez, sean sostenibles.

Existen capacidades suficientes. Sólo hay que organizarlas y dirigirlas hacia propósitos claros y compartidos. Anteriormente se ha hecho referencia a que el "modelo" que se está tratando de implementar no es el de "enseñar a pescar" sino, el del "arte de hacer anzuelos". Los técnicos locales, las personas con capacidades que existen en cada una de las regiones, los expertos que forman parte del plantel permanente del Gobierno provincial y de sus sectores, conocen las aguas y los peces, son los que deben estar en condiciones de construir los anzuelos en los tamaños y formas que correspondan a sus realidades, necesidades y aspiraciones.

Este esfuerzo de desarrollo, sus prácticas, implican fundamentalmente fortalecer y/o construir la capacidad conceptual, metodológica y cultural de las personas con capacidades que existen en la Provincia, para que éstas estén en condiciones de intervenir en la definición de los problemas y diseñar los elementos prácticos de solución más apropiados a su contexto. La esencia del programa de Regionalización y Desarrollo Local es un "proceso centrado en el contexto".

Cuando pensamos en lo que se ha logrado en estos dos últimos años de trabajo, no es poco advertir que, entre otros logros, se ha conseguido introducir el concepto de territorio/proyecto que ha hecho posible rebasar las limitaciones socio-económico-políticas que surgen del concepto del territorio como unidad administrativa. El enfoque contextual que expresan los territorios definidos, están permitiendo que los diversos agentes regionales expresen sus

conocimientos, sus expectativas, sus conflictos y, también, su capacidad de construir acciones colectivas y de organizarse en torno a nuevas ideas.

Esta es la base que se necesitaba, pero ahora hay que asentarla, extenderla, hacer que se apropien de ella las comunidades – en particular las que están un poco más atrasadas en el proceso- para que el "ambiente global" haga posible un avance mas armonioso y equilibradamente expandido en el territorio provincial. Lo que se ha conseguido es bastante, sobre todo teniendo en cuenta la cantidad de personas dedicadas a este esfuerzo. Cuando se analizan las informaciones provenientes de distintos países en los que se ha iniciado procesos similares, es posible advertir que el camino que se está recorriendo es bueno.

Con el apoyo decidido del nuevo Gobierno y, en particular, con el sostén del sector educativo, es posible asumir mejor y llevar a buen puerto las necesarias acciones socio-culturales que forman parte fundamental de la construcción de las posibilidades de desarrollo, tales como las cuestiones de la participación del tercer sector, la equidad de género, la valorización de lo social, la igualdad social, los derechos de las naciones indígenas, la justicia étnica, la conservación de los recursos naturales, los derechos de los niños, el desarrollo humano, las redes de solidaridad y, en general, el desarrollo sostenible que implica cambios que tienen consecuencias visibles en las relaciones de producción, de poder, en la experiencia humana y en la cultura

Desde que comenzó la construcción político-institucional del proceso de Desarrollo Local-Regional, integrado al Programa de Regionalización y Desarrollo Local, se ha utilizado una visión integradora que asume las necesarias visiones concurrentes del mundo, la historia, el contexto, la organización, los modelos de intervención -en nuestro caso la Región- la tecnociencia desarrollada bajo control social ampliado, la concepción de sistema como base y un grupo de conceptos tales como valores, sostenibilidad, complejidad diversidad, interdependencia, sociedad, cultura, equidad, participación, interacción y solidaridad.

La instalación de las Regiones como entorno es un logro fundamental, estrecha y necesariamente vinculado con los conceptos de desarrollo endógeno, con la promoción del dinamismo económico y la mejoría de la calidad de vida de la población. Se ha actuado sobre la base de considerar al desarrollo endógeno -consecuencia primera de la Región como entorno- como la capacidad para transformar el sistema socio-económico; la habilidad para reaccionar a los desafíos externos; la promoción del aprendizaje social y la habilidad para introducir formas específicas de regulación social a nivel local que favorezcan el desarrollo de las características anteriores.

Se ha trabajado sobre la correspondencia natural que existe entre los conceptos de Región, de local, de entorno y de contexto; a partir de la relación que tiene el desarrollo con ese ámbito, resultado de una irreductible lógica territorial ya que los elementos sustantivos de ese desarrollo, en especial los capitales intangibles y el capital sinérgico, se encuentran más fácilmente en espacios sociales y territoriales relativamente pequeños, donde el valor de la proximidad se revela en los contactos cara a cara, las costumbres y las tradiciones.

Todo lo que se ha hecho hasta ahora y lo que se haga en el futuro requiere el apoyo de las fuerzas que concentran el poder en cada Región. Para que se pueda alcanzar éxito a través de una propuesta y acción colectiva, es imperioso "cooptar" a quienes tienen capacidad de influir, de dirigir, en definitiva... a quienes tienen la capacidad para adoptar decisiones y llevarlas adelante. Es imprescindible sumar, como se está haciendo, a las personas que integran los cuadros político-burocrático-administrativos; también, por supuesto, a los que conforman el plano del "capital", en el cual se distinguen como categorías de agentes los propietarios y los administradores; finalmente, se requiere, forzosamente, el concurso suficiente de la sociedad civil.

Un proyecto político-regional (es decir, un proyecto de desarrollo regional/local) es siempre una propuesta que requiere un alto nivel de participación social. Idealmente un proceso participativo orientado a un proyecto de esta naturaleza, debería comenzar como un proceso popular, sin embargo no ocurre así en la práctica, en ningún lugar del mundo. El comienzo del proceso debe ser impulsado, inducido, para que la participación se amplíe. Para esto es necesario la concurrencia de la capacidad de convocatoria de las autoridades políticas regionales/locales que son esenciales para conformar, inicialmente, una mesa de conversación sobre el desarrollo.

A partir de ese momento, la interactividad entre los diversos agentes incluidos en el proceso de desarrollo, convocados por las autoridades regionales/locales, debe ser estructurada para que se pueda lograr un verdadero espacio de articulación, capaz de llegar a acuerdos sociales en torno a la -o las- cuestiones estructurantes de la Región.

Tampoco debe descuidarse el hecho de que, al pretender controlar al economicismo, no se comprenda que sólo el aumento sostenido de la producción de bienes y servicios en la región, puede brindar el sustento necesario para abrir la senda de un desarrollo "real". El crecimiento económico debe encontrarse en el centro de toda propuesta regional. También es necesario que esa propuesta regional se articule con el cuadro de política económica provincial, cuya



fijación es una responsabilidad indelegable del Estado provincial y, por lo tanto, una cuestión externa a las Regiones, sólo modificable mediante procesos de negociación.

Debe recordarse que el crecimiento económico depende, en buena medida, de dos elementos: las variaciones de la especialización de cada Región; y el aumento o pérdida de productividad y competitividad de los sectores productivos localizados en cada una de ellas. Para solucionar diversos aspectos vinculados con dificultades pasadas, es fundamental distinguir entre "crecimiento" y "desarrollo", para poder efectuar los pasos necesarios que lleven a transformar crecimiento en desarrollo. Lograrlo tiene una relación inmediata con la capacidad de organización social de la Región, concepto que alude a la presencia de elementos objetivos en cada región -un tejido social propio- y de elementos subjetivos -una conducta colectiva que acepte el cambio y el desarrollo-.

La idea de regionalizar la Provincia surgió, inicialmente, de los mismos Municipios y coincidió con un excelente camino para la construcción de la sostenibilidad institucional de las organizaciones para el desarrollo que parte de definir contextos y generar, en cada uno de ellos, organizaciones para el desarrollo que, en nuestro caso, se unen en un sistema, el SPPER que, por su naturaleza, permite definir la situación de cada uno de los entornos (Regiones) vinculándolos con el conjunto y con sistemas mayores que ofrezcan marco adecuado a la búsqueda y determinación de soluciones impregnadas de realidad.

Desde que se inició la construcción del Desarrollo Local-Regional se afirmó que, sin la vigencia de la solidaridad, participación y el asociativismo, el proceso es imposible. En la nueva etapa del programa que se abre este año 2004 debe haber una dedicación sustantiva a la expansión y afirmación de estos valores y, para ello, necesitamos instituciones – en el sentido de reglas del juego del desarrollo- que funcionen como elementos de referencia para todos los sectores intervinientes. No es posible esperar, razonablemente, que en este terreno no se encuentren contradicciones. Estamos viviendo en un contexto, tanto inmediato como lejano, donde hay un natural enfrentamiento dialéctico entre los valores, los intereses y los compromisos propios de una época que está en declinación y los que compiten para moldear el futuro.

En ese ambiente es necesario realizar esfuerzos suficientes para lograr la sostenibilidad institucional. Las transformaciones globales que estamos sufriendo, y aún las nacionales y provinciales, ocasionan una permanente y considerable vulnerabilidad para las organizaciones y todas están, por ello, a la búsqueda de nuevos caminos y métodos de desarrollo y de paradigmas institucionales que permitan lograr una nueva época de estabilidad organizacional que posibilite asentar una nueva forma de desarrollo y una nueva organización que lo haga

posible. Hay que reconocer que existen fuerzas sociales, económicas, políticas e institucionales que están en un estado de confrontación permanente y que reclaman articulación, negociación y participación.

Para conseguirlo hay que lograr un grado suficiente de coherencia entre la oferta que hace la organización (productos y servicios) y las necesidades, realidades y aspiraciones de los actores que integran y definen el entorno y que son los que dan vida a esas organizaciones, o las extinguen. En segundo lugar, hay que reconocer la necesidad de que estas organizaciones para el desarrollo experimenten cambios para mantener su grado de eficacia, pero éstos sólo deben realizarse como respuesta dinámica a las necesidades, realidades y aspiraciones del entorno de la organización. La realidad es que la sostenibilidad institucional es el resultado del grado de satisfacción de los clientes, socios, usuarios y beneficiarios de la organización.

Apoyar la necesidad imperiosa de sostener las instituciones para el desarrollo, evitando cambios no necesarios, y sosteniendo “suficientemente” en el tiempo los criterios de los agentes que operan en la Región, fue una de las razones centrales para la propuesta de crear los Consejos Regionales de Planificación (CRP) que, además de esa tarea deberían, con el apoyo suficiente, asegurar la continuidad de los esfuerzos; orientarse a la comprensión del desempeño -en términos de eficiencia, calidad competitividad, equidad y sostenibilidad ambiental- de las cadenas productivas y los sistemas naturales. Este desempeño se prevé contextualizado como resultado de factores críticos determinados por fuerzas impulsoras y restrictivas que operan en la Región. La identificación de tales factores y fuerzas es parte esencial de la identificación de las necesidades y demandas de estos sistemas y debe constituir un aspecto central de las actividades-objetivo de los CRP.

La historia de la estructuración de este proceso práctico que llamamos Desarrollo Local-Regional es muy reciente y, sin embargo, ya se registran, en diversas partes del mundo, intentos funcionales y organizativos para absorberlo y evitar que se transforme -en cuanto organización u organismo- en un competidor de otros ya establecidos anteriormente.

Esta situación responde, básicamente, a la falta de comprensión real de qué es el Desarrollo Local-Regional. No se advierte que no se trata de una organización que viene a competir con instituciones existentes responsables por la realización de acciones específicas, con resultados mensurables, físicos o financieros, sino que es un proceso orientado que intenta contribuir a generar las condiciones para que esas otras instituciones realicen ordenadamente sus acciones, favoreciendo los objetivos del desarrollo. También podríamos decir que el

Desarrollo Local-Regional es resultado de la acción de los actores, agentes, institucionales o no, que inciden (con sus decisiones o acciones) en el desarrollo de un territorio determinado.

Es útil que, en este momento, se recuerde que las decisiones económicas y productivas no dependen, exclusivamente, de los actores locales, en el sentido territorial del término sino que estas decisiones están desterritorializadas. Por esa misma circunstancia, requieren de un proceso (el Desarrollo Local-Regional) que proporcione un enfoque más político que económico, ya que las instituciones políticas no están desterritorializadas. Los Gobiernos locales se definen por su territorio, por el territorio de su competencia institucional y es el presente y futuro de ese territorio lo que da sentido a su función. Sosteniendo toda esta práctica que llamamos Desarrollo Local, existe la responsabilidad por hacer reales la participación, la solidaridad y el asociativismo que hagan posible o mejoren los resultados que puedan alcanzarse desde las actividades sectoriales en un entorno determinado: la Región.

Otros rasgos específicos del Desarrollo Local-Regional, vinculados con los anteriores, pero que conviene señalar ahora, es su capacidad de dar respuesta a circunstancias comunes tales como:

1. Un territorio de referencia, con cierta homogeneidad, donde operan redes de actores con comportamientos identificables e independencia de decisión, y donde funciona -o puede funcionar- un aprendizaje dinámico que permite a los actores modificar sus comportamientos según los cambios en el contexto externo, tratando de buscar soluciones apropiadas a las nuevas situaciones
2. Modos de coordinación institucional mas o menos formalizados, así como recursos de cooperación y de intercambios entre empresas y otros agentes locales, combinando a la vez relaciones de asociatividad y de mercado
3. Una actitud social favorable ante la innovación tecnológica, así como capacidades específicas para la misma, dentro de una cultura local de desarrollo que debe ser introducida, asentada y apropiada por los agentes locales, capaz de producir sinergias locales y aprovechar impulsos externos favorables
4. Necesidad de dotación de factores de producción intangibles, tales como el "saber hacer", existencia de centros de investigación y desarrollo próximos a los núcleos empresariales decisivos, cultura técnica, etc. que constituyen la base de las ventajas competitivas dinámicas y de la generación de externalidades positivas y de efectos de proximidad favorables a la innovación productiva y empresarial

5. Procurar un mercado de trabajo local flexible, transparente y dinámico, capaz de proporcionar señales claras y rápidas para asegurar permanentemente el suministro de información para la cualificación de los recursos humanos
6. La existencia de organismos de Desarrollo Local-Regional, resultado de la concertación público-privada de actores territoriales que implementen los acuerdos para el desarrollo y el empleo a nivel local; y sean respaldados por autoridades locales dinámicas y lúcidas respecto a su importante rol como catalizadoras y animadoras de tales iniciativas.

En definitiva, las nuevas exigencias de la actual fase de reestructuración o ajuste estructural, unidas a los impactos derivados del despliegue de los procesos de globalización económica internacional, provocan un conjunto de situaciones a nivel local de alta complejidad y muy diferenciado. Es por ello que no es posible dar respuestas eficientes en términos de política de desarrollo ante tan diversas situaciones económicas, desde una aproximación centralista y sectorial. Se requiere el diseño de políticas en el que las administraciones locales (municipales y regionales) intervengan como actores decisivos en el ejercicio de concertación de los actores públicos y privados para hacer frente a las diferentes situaciones.

Otra actividad permanente del Desarrollo Local-Regional es la búsqueda de coordinación en los territorios regionales de las numerosas actividades -necesariamente sectoriales- que cumplen los organismos del Estado provincial, para asegurar o crear las condiciones para los efectos sinérgicos y, concretamente, para asegurar la máxima utilización y rendimiento de recursos escasos.

De muy diversas maneras -particularmente en lo que hace a valores, comportamientos y actitudes- el Desarrollo Local-Regional se orienta a mejorar las condiciones de cada entorno regional, colaborando en la construcción de un ambiente territorial favorable tanto a la actividad empresarial innovadora como a las que corresponden a los organismos provinciales vinculados con las distintas etapas económicas y de apoyo social.

El énfasis para medir sus aportes no puede ponerse, entonces, sólo en los habituales indicadores de resultados cuantitativos -que no le corresponden- sino, fundamentalmente en los aspectos cualitativos y extra económicos (sociales, culturales y territoriales) los cuales son integrados como factores aglutinantes y facilitadores del desarrollo, en su capacidad para buscar soluciones desde el propio ámbito territorial, mediante la generación de estímulos para el mejor aprovechamiento de los recursos endógenos existentes y la vinculación en redes de los diferentes actores socio-económicos regionales.

La apreciación de los tiempos útiles por parte de los distintos agentes del Desarrollo Local-Regional, es muy variable y contradictoria. La experiencia mundial demuestra la necesidad de considerar horizontes de alrededor de 5 a 10 años para producir cambios con impacto y razonable permanencia. Es notorio, al respecto, que el FIDA cuando se trata de proyectos que involucran desarrollos institucionales y generación de cambios de conducta en los productores, trabaja con plazos de financiamiento de mas de 10 años.

No obstante esto, hay que considerar que para las personas con responsabilidades políticas, los tiempos están regidos por los ciclos electorales que suelen ser muy cortos, de entre 2 y 4 años y esperan que, en el curso de su mandato, puedan exhibir logros suficientes que avalen su gestión.

Para la población de los territorios regionales, los tiempos pueden ser incluso mas breves, sobre todo cuando sus necesidades son mas acuciantes.

El Desarrollo Local-Regional, como proceso, requiere conciliar esta preeminencia del corto plazo, con los tiempos requeridos para la maduración de procesos sustantivos de desarrollo que son significativamente mas largos. Aquí juega un papel clave la construcción de una visión de transformación compartida y de los correspondientes compromisos con ella. Si se logra, la comunidad adquiere una capacidad de interlocución que le permite convertir la satisfacción de las demandas inmediatas, en etapas de procesos acumulativos de desarrollo.

Para concluir este punto, creo conveniente convocar la atención sobre cuatro aspectos de significativa importancia:

1. Una Región no es la suma de sectores o Municipios tiene propiedades que constituyen su característica funcional única, diferenciadora, y que surgen de la naturaleza de sus partes componentes como resultado de las interacciones o intercambios entre esas partes. En otras palabras, la Región es algo más y distinto de las partes que la integran y esta cualidad debe ser considerada en su organización
2. El desarrollo en cuanto proceso real, se muestra en forma evolutiva lo que significa que es fundamentalmente histórico. Esto es importante y afecta y alienta a quienes intervienen en su gestión ya que los procesos históricos no son temporalmente reversibles, lo que implica que cuando una sociedad, un conjunto social

determinado, una Región particular, se ubica en el sendero virtuoso del desarrollo difícilmente experimentará una regresión.

3. El desarrollo depende de la interacción, es decir, de la conectividad y de la interactividad entre varios -generalmente muchos- factores y procesos de menor escala, por ejemplo de una cultura, relaciones de confianza, del papel de las instituciones, de la justicia, del conocimiento socializado de una comunidad, del conocimiento y las destrezas que tienen las personas, de la salud, de los sentimientos, de la auto-confianza, de elementos simbólicos que se constituyen en formas de poder, etc. El resultado de la interacción de muchos factores y procesos, siempre produce sistemas complejos
4. Los sistemas con elementos que los transforman en muy variados y, en consecuencia, muy complejos, como puede serlo la sociedad asentada en una Región, deben ser organizados, es decir, dotados de formas de regulación que permitan un grado posible de predicción de su conducta. Organizar implica siempre controlar, en el sentido de disponer de una capacidad para prever el comportamiento del sistema sin importar su grado de diversidad o complejidad.

### **3. Nuevas precisiones de los conceptos básicos**

De las experiencias a que hemos aludido en este texto, surge la necesidad de redefinir, ampliar y/o precisar a la luz de esos hechos, los conceptos que han ido sirviendo de base para este proceso de Regionalización y Desarrollo Local, tal como están expresados en los documentos que se han emitido hasta ahora.

- ✓ En la medida en que los actores locales (personas, comunidades y organizaciones involucradas) pongan en evidencia articulación, actúen colectivamente y puedan tener acceso a la toma de decisiones mediante mecanismos propios (Consejos Regionales, Consejos Locales, mesas de negociación, etc.) que permitan la aplicación ordenada de recursos, así como el desarrollo de acciones solidarias y articuladas se creará, por una parte, un espacio de poder donde puedan actuar y producir efectos específicos y, por la otra, una herramienta para resistir a la manipulación clientelista.

- ✓ Los CRP pueden mejorar las condiciones de vida de las comunidades, atenuar las desigualdades, aumentar la conciencia y concretar los derechos de la ciudadanía, cumpliendo una función descentralizadora de primer orden: decisión y priorización; opinión y orientación; información, diálogo y concientización; negociación y gestión; seguimiento y posibilidades de control; subsidiariedad y transparencia; desburocratización de procedimientos y flexibilidad.
  
- ✓ Una de las preocupaciones fundamentales del proceso de Regionalización y Desarrollo Local debe ser el fortalecimiento y capacitación de los CRP. Para ello resulta particularmente importante la definición de una metodología de capacitación de los Consejos, como preparación de los actores sociales -en particular de los excluidos socialmente del ejercicio de la ciudadanía- para que puedan ejercitar mejor y más eficazmente sus atribuciones en beneficio de la calidad de vida de las comunidades locales. Necesitamos aumentar la capacidad de los Consejos -y de las otras instituciones que se han construido, en particular las Gerencias Regionales- para orientar los procesos de desarrollo comunitario y el mejoramiento de la calidad de vida, procurando una mayor claridad en la definición de las prioridades, así como también en la negociación de las propuestas, programación de las actividades y manejo de técnicas de seguimiento y control.
  
- ✓ Esta capacitación de los CRP (que incluye a las Gerencias Regionales y a las organizaciones que se creen a nivel municipal, así como a los Promotores) implica, como todo proceso de capacitación, una determinada opción metodológica. De nada sirve introducir sólo conceptos que permitan esclarecer cuestiones respecto a la regionalización/municipalización del desarrollo y la descentralización político-administrativa, así como repasar elementos y directrices para orientar el gerenciamiento de las actividades.  
 No es posible ampliar las prácticas democráticas, ni crear un verdadero compromiso con el desarrollo sostenible, si los Consejos utilizan una conciencia ingenua de la propia realidad local. Sin referencia a la realidad regional o a la municipal, sin información, sin posibilidad de reflexión sobre su presencia en la sociedad regional (o provincial), y sin identificar las condiciones causantes de sus problemas fundamentales, esos Consejos permanecerán impotentes, sin posibilidades reales de contribuir a hacer una nueva historia.  
 Es preciso, por ejemplo, encontrar métodos educativos capaces de ayudar a esos Consejos y a los otros organismos conectados, a reflexionar sobre la política

tradicional de desarrollo, descubriendo los límites e implicaciones de esa política, asumiendo actitudes críticas y responsabilidades, en una tentativa de unificar visiones y promover compromisos.

Hay un gran desafío en llevar a cabo una práctica regular de capacitación y proceso pedagógico que habilite a los CRP y a las otras instituciones vinculadas con el Proceso de Regionalización y Desarrollo Local, no sólo para desarrollar la práctica del ejercicio del poder, sino también para alcanzar formas eficientes y transparentes de gestión, en particular, a través de la promoción de una nueva escala de valores que asegure nuevas formas de cultura política, el mejoramiento de las relaciones de las personas y comunidades locales con las autoridades municipales aumentando, permanentemente, las oportunidades de diálogos creativos que contribuyan a superar los problemas que evidencian los territorios regionales y municipales.

- ✓ La regionalización/municipalización del desarrollo sostenible necesita de la participación popular de la misma manera que la política precisa de ética. Hay que afirmar condiciones de sostenibilidad social para que los actores de este proceso se involucren, no sólo en la toma de decisiones, sino también en la gestión de los proyectos.

La capacitación de las instituciones involucradas en el proceso del Programa, no sólo de los CRP, no va a elevar por sí sola la eficiencia del proceso de Regionalización y Desarrollo Local y transformar las relaciones. Es preciso apoyar, al mismo tiempo, el fortalecimiento de la organización de los distintos grupos sociales, mediante un proceso pedagógico preocupado tanto por la gestión comunitaria y empresarial, como por la tecnología productiva y la protección del medio ambiente.

El asociativismo sólo es verdadero cuando implica capacidades de gestión; éstas, a su vez, sólo son transformadoras cuando se las complementa debidamente en los aspectos técnicos. El desarrollo sostenible exige un constante proceso de perfeccionamiento técnico, de superación, entre otros, del extensionismo tradicional.

Sin participación comunitaria, sin un ambiente educativo apropiado en las Regiones y Municipios, no es posible crear condiciones de motivación, solidaridad, iniciativa, cooperación, contribución, conciencia, diálogo y representación responsable.

- ✓ Es imposible negar que, hasta ahora, es poco lo que se ha podido hacer para lograr aumentar la vocación de los ciudadanos por la organización asociativa, revertir la baja calidad institucional de las organizaciones existentes y solucionar la falta de



capacidad de autogestión y gerencia empresarial. Los escasos trabajos institucionales de proyectos comunitarios demuestran la fragilidad de las asociaciones para conducir con eficiencia y responsabilidad las actividades inherentes a los mismos. En su mayoría, los dirigentes tienen dificultades para entender las relaciones de su propio modelo organizacional o sus limitaciones y funciones específicas. Generalmente, las prácticas y tareas administrativas son entregadas al mismo grupo cerrado de socios dirigentes que así pasan a comportarse como dueños de las asociaciones, creando dificultades a la gestión y participación democrática. La mayoría de los asociados, debido a la falta de capacitación, quedan impedidos de actuar, de reflexionar, de participar, por no conocer cómo debería ser el desempeño democrático y eficiente de una asociación.

- ✓ Es evidente que es necesario reducir los problemas inherentes a la cultura organizacional filantrópica, promovida por las administraciones públicas y reorientar el camino de las asociaciones para desarrollar negocios y realizar actividades de carácter público. La experiencia acumulada en estos últimos años señala claramente que hay que entregar a las comunidades y a las organizaciones de ciudadanos, productores, comerciantes, pequeños industriales, elementos de información gerencial con el propósito de apoyar la reflexión en cuanto a la identificación de las necesidades de capacitación. En otras palabras, hay que orientar la toma de conciencia de los miembros de esas organizaciones en procura de que las personas comprometidas se formen en técnicas gerenciales, capaces de crear habilidades y posibilitar la realización de las iniciativas. Todas las asociaciones necesitan conocer y operar instrumentos que puedan desarrollar capacidades de gestión, planeamiento, negociación, evaluación, dirección, administración y coordinación.

- ✓ No es posible actuar como si se desconociera que las comunidades de pequeños productores -a los que podríamos agregar comerciantes, industriales, etc.- viven hoy problemas urgentes de subsistencia, ingresos, vivienda, salud, educación, empleo y que deben, además, soportar distintas situaciones de discriminación, razones por las cuales deben apelar al apoyo del Estado y de la sociedad civil mejor organizada. Sin embargo, debido a la falta de una verdadera educación práctica asociativista, continúan dependientes del Estado y, por consiguiente, aún sufren situaciones culturales producto de presiones manipuladoras.

Para cambiar esta situación el camino es estimular la integración horizontal de las pequeñas asociaciones; revisar el método y contenido de la educación asociativista;

y recapacitar a los capacitadores con un enfoque más integrador, identificar formas alternativas de organización de los pequeños empresarios; estimular asociaciones para atender el conjunto de los proyectos locales; preparar cuadros técnicos orientados a la transformación de las situaciones objetivas de pobreza; diseñar una propuesta pedagógica que ayude a las asociaciones a pensar críticamente la estructura social; redefinir el actual sistema de extensión rural; viabilizar la apropiación por las asociaciones de pequeños empresarios, de tecnologías sostenibles e instrumentos de gestión; desarrollar tecnología gerencial adaptada a la cultura de esas organizaciones y, sobre todo, formular políticas diferenciadas que permitan, usando a esas asociaciones, estimular el proceso de democratización y preparar a los socios para el ejercicio de la ciudadanía.

- ✓ El gran desafío es la educación y capacitación de las comunidades, dirigentes, cuadros sociales y ciudadanos, procurando multiplicar las energías sociales y generando una suficiente sensibilidad sobre el futuro.
- ✓ Diferentes normas, dictadas estos últimos tres años, han acentuado la voluntad política de descentralización y el establecimiento de cambios en las capacidades de regulación económica y social del Estado. Aparecen así instrumentos político-administrativos que, en principio, permiten orientarse a objetivos democráticos, estimulando el ejercicio de la ciudadanía y la participación social, traspasando el poder a las comunidades y aproximando las decisiones de los gobiernos a los problemas que afectan al ciudadano común, así como también la ampliando las oportunidades de control de la gestión de la cosa pública.

Lo esencial de la descentralización es el fortalecimiento del poder local y la autonomía en la toma de decisiones procurando, no un Estado más pequeño, sino más eficiente y democrático. La expectativa es que la descentralización política y administrativa sea un instrumento fundamental para la construcción de modelos de desarrollo justos y sostenibles, que disminuyan el peso del centralismo; abran el espacio local de los derechos y libertades; reorganicen ciertos servicios para hacerlos más próximos a las comunidades; estimulen la inclusión de los sectores marginalizados y discriminados; desarrollen el poder popular; incentiven la maduración política de las clases populares; establezcan canales de participación y promuevan la participación y control de los actores locales en la gestión de la esfera pública.

- ✓ La regionalización del desarrollo, explica una estrategia reciente de conducir, impulsar y manejar procesos de transformación social, política, económica, cultural y tecnológica. Forma parte del debate sobre nuevas estrategias y alternativas, motivado por el dramatismo de las vulnerabilidades sociales y ambientales causadas por el modelo de desarrollo que ha predominado estos años, así como por las políticas de ajuste estructural y estabilización.

En una Región dividida y en proceso evidente de fragmentación social, la descentralización del desarrollo expresa una tendencia en dirección a una sociedad más sostenible, igualitaria y participativa.

- ✓ La idea de regionalización/municipalización del desarrollo se vincula también con la necesidad de incorporar el potencial de la diversidad local, tanto social como ecológica, a las formulaciones del desarrollo. El desarrollo de la diversidad permite la construcción de la identidad local, en cuanto elemento de convergencia y consenso entre fuerzas sociales. La concepción de un espacio geopolítico local, como unidad básica de planeamiento y gestión de los procesos de desarrollo viabiliza, en principio, una verdadera descentralización, promoviendo el diálogo con el movimiento social y la posibilidad de crear nuevas asociaciones entre las instituciones que operan más próximos a las comunidades locales.

- ✓ Esta emancipación de espacios socio-políticos no significa “municipalizar” el desarrollo. El proceso de Regionalización/Municipalización se refiere a la división de papeles entre la Provincia, las Regiones y los Municipios, involucrando más directamente a éstos últimos en las responsabilidades de promover la democracia social, procurando mejorar las condiciones de vida y producción de las comunidades, organizados en regiones. Regiones y Municipios asumen las obligaciones y responsabilidades transferidas. En ese sentido, el desarrollo regional/municipal se refiere a los procesos endógenos de cambio económico y social, definidos democráticamente y fundamentados, principalmente, en los recursos y potencialidades locales; procesos orientados a satisfacer las necesidades básicas de las generaciones actuales y futuras en las que el empleo de recursos, el destino de las inversiones, la aplicación de la tecnología y las reformas en los sistemas institucionales, contribuyen a la generación de condiciones perdurables de empleo y de ocupaciones productivas, calidad de vida y reducción de desigualdades, manteniendo y mejorando el patrimonio ambiental.

- ✓ El proceso de Desarrollo Local-Regional no se refiere sólo a las transformaciones indispensables para promover y orientar la modernización del aparato del gobierno local, es decir, los cambios organizacionales en la estructura institucional integrada en los Municipios. El cambio institucional a que nos referimos se relaciona con el conjunto de actividades de apoyo técnico, información y capacitación, dirigidas a las autoridades, funcionarios y dirigentes de las comunidades locales, procurando fortalecer sus capacidades de gestión administrativa, técnica y financiera con el fin de que puedan asumir los nuevos encargos y responsabilidades de gestión de la cosa pública.

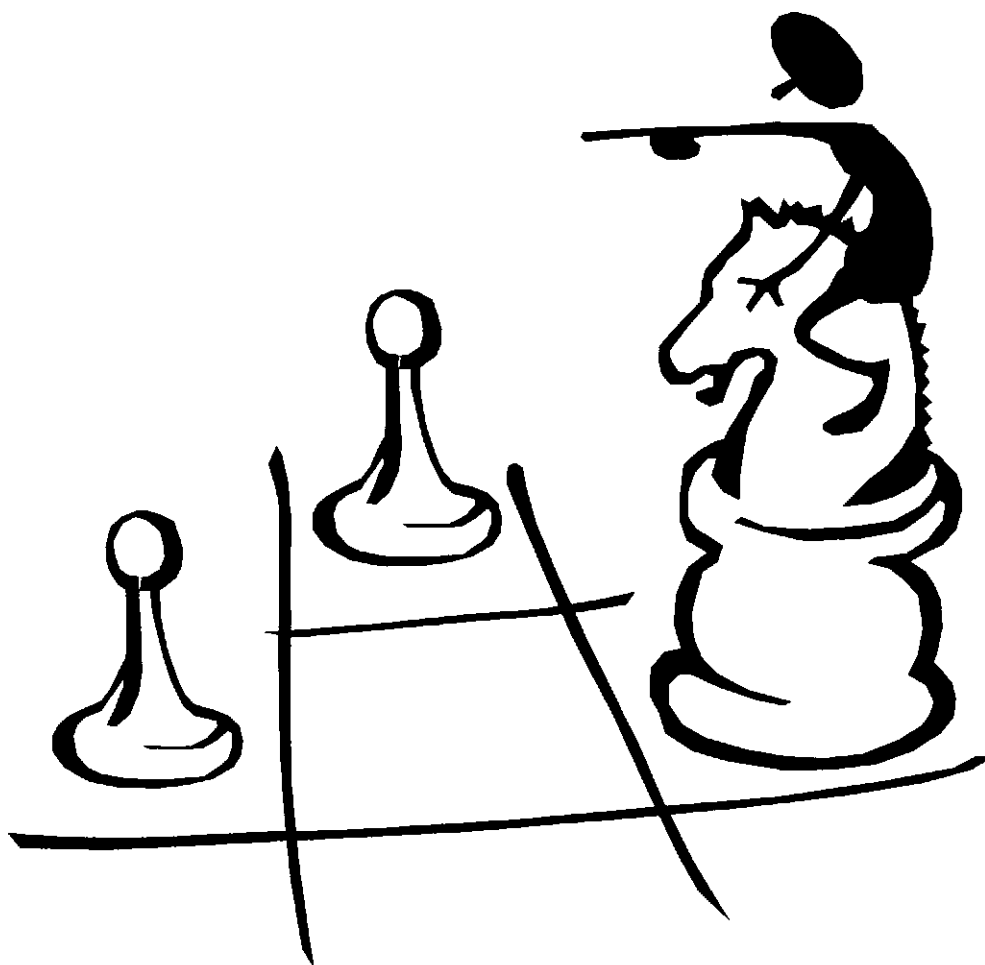
En una perspectiva más abarcadora, el Desarrollo Local-Regional sostenible involucra el conjunto de sectores, actores sociales, comunidades e instituciones, en una empresa colectiva de cambios cualitativos en varias dimensiones, procurando democratizar las prioridades de tal modo que se atienda a las necesidades básicas y los derechos sociales de las comunidades, con énfasis en la conservación del medio ambiente.

- ✓ Al contrario de lo que ocurre comúnmente en los procesos centralizadores de las decisiones, el Desarrollo Local-Regional sostenible procura construir nuevas instancias locales de diálogo y negociación social, esto es, lugares en los cuales la decisión y gestión del proceso de desarrollo sean compartidas entre el Estado, los Municipios, las comunidades y la sociedad civil organizada a través de las Regiones. La expectativa es que los ámbitos institucionales tradicionales se transformen, vía la regionalización, en el ámbito donde ocurra la redistribución del poder, como medio de democratización capaz de promover cambios en la cultura política y, en particular, las relaciones entre el sistema político y los movimientos sociales.
- ✓ La idea de incorporar en los Consejos Regionales -y eventualmente en los municipales- los intereses de los diversos actores sociales, hace necesario pensar el problema de la representación y las atribuciones, así como también el de las capacidades y recursos de las cuales disponen para definir prioridades, proponer alternativas, ejercer influencia sobre las aplicaciones y ejecutarlas. Se trata, en otras palabras, de reflejar el problema de acceso de los grupos marginalizados al poder local, evitando la dominación de las minorías y procurando que estos Consejos no utilicen instrumentos burocráticos para refrendar las decisiones ya adoptadas anteriormente, por algún grupo con poder.

- ✓ Al contrario de lo que sucede en los Concejos Deliberantes, cuerpos políticos integrados por ciudadanos electos por diferentes partidos, que debaten y deciden sobre asuntos de interés municipal y establecen condiciones legales y directrices políticas, los CRP y sus consecuentes municipales, constituyen formas mínimas de autoorganización y participación social que permiten decidir y orientar, de manera colectiva y democrática, el camino de los procesos referentes a determinados negocios locales, entre ellos, el desarrollo. Sin embargo, estos Consejos no gobiernan, no legislan, sólo transmiten opiniones, demandas, criterios y, especialmente, la voluntad de las propias comunidades.
  
- ✓ En el concepto de desarrollo sostenible está implícita la preocupación política por las condiciones sociales de las personas y las comunidades, lo que traduce una visión esencialmente antropocéntrica. También implica la idea de alcanzar un desarrollo continuo sin agotar los recursos naturales, es decir, el raciocinio sobre el uso del capital ecológico, evitando causar perjuicios a la comunidad como un todo. Finalmente, también incluye el principio de solidaridad y está explícita la preocupación por el futuro. La solidaridad define una actitud de compromiso fundamental como una capacidad básica de sentir y pensar en los otros en sus condiciones concretas, una voluntad de actuar en forma coherente con la suerte de los otros. El concepto de desarrollo sostenible da la idea de desarrollo duradero, significando un orden social capaz de garantizar equidad distributiva y mejor calidad de vida para todos; y un nuevo orden económico capaz de ampliar las oportunidades sociales de trabajo productivo, garantizar la subsistencia de las personas y aumentar la autosuficiencia.  
El desarrollo sostenible se refiere a los procesos de transformación socio-política, socio-económica e institucional que procuran asegurar la satisfacción de las necesidades básicas de la población y la equidad social, tanto en el presente como en el futuro, promoviendo oportunidades de bienestar económico que, además, sean compatibles con las circunstancias ecológicas a largo plazo.

## **ANEXO I**

***A PARTIR DE LAS EXPERIENCIAS ...***



Pensando en el futuro próximo no podemos dejar de considerar que las actividades en el territorio nos indican a las claras que las capacidades técnicas de planificación y/o desarrollo sostenible son prácticamente inexistentes a nivel local. Lo ya construido, me refiero al CRP, las Gerencias y el intento de formalizar equipos de promotores, constituyen un intento serio de descentralizar el planeamiento a nivel de las comunidades que es un requisito fundamental para democratizar el poder local.

A partir de estas tres instituciones –y junto a ellas- sería posible entender las necesidades de organizar Equipos de Apoyo Comunitario que puedan trabajar de manera itinerante en el interior de los Municipios y, por supuesto, de las Regiones, realizando tareas de micro-planeamiento, capacitación y asistencia técnica. Se trataría de un esfuerzo interinstitucional de micro-planeamiento y capacitación desarrollado mediante “oficinas” colectivas en las propias comunidades, conducidas por éstas, actuando como unidades simples, descentralizadas, interdisciplinarias, estructuradas entre técnicos de nivel medio debidamente capacitados, que pertenezcan a organismos públicos provinciales, a las municipalidades y ONG’s.

Mientras no estén operando las Gerencias y los Promotores, estos equipos deberán encargarse de viabilizar un proceso de planeamiento del tipo ascendente, realizando varias actividades que, alcanzada la normalidad institucional, corresponde a los Gerentes y, en su caso a los promotores: informar a la comunidad sobre los objetivos y la política del Programa; iniciar un trabajo pedagógico orientado a mejorar la calidad de la organización; focalizar a los beneficiarios; estimular a las comunidades a definir sus prioridades; planificar el proyecto específico en la propia comunidad; definir, junto a los beneficiarios, los objetivos que pretenden ser alcanzados; contribuir a la transformación de la conducta del grupo, partiendo de la reflexión sobre su “visión del mundo” a partir de lo local; evaluar la calidad de los dirigentes; asegurar que los recursos financieros sean suficientes para cubrir los costos de implementación del proyecto (cuando esté en marcha el Fondo); negociar el proceso de ejecución; efectuar análisis de viabilidad gerencial; intentar verificar los impactos ambientales de cada proyecto; ayudar a definir funciones y responsabilidades; apoyar el diseño de modelos simples de gestión; informar y articular a las comunidades con los CRP y formular planes de seguimiento.



En verdad, estas actividades no son complejas. Se trata, en términos muy simples, de elaborar un micro-proyecto específico con la participación de la propia comunidad, concretando las posibilidades objetivas de desarrollo en un documento técnico que, al mismo tiempo, signifique la intención política de actuar para solucionar un problema prioritario. Se intenta elaborar, mediante un trabajo educativo y transformador, un plan de trabajo comunitario que, basado en la identificación de una situación-problema, defina objetivos, metas y alternativas, organice las actividades a ser desarrolladas, distribuya las responsabilidades y recursos, señale los tiempos de ejecución, oriente las actividades y, sobre la marcha, estimule el rescate de la ciudadanía de la situación actual.

Aquí lo esencial se centra en lo que podamos hacer en el planeamiento de proyectos comunitarios que deberían nacer de ese emprendido esfuerzo por transmitir una metodología para el diseño de proyectos, sin intentar realizar -por el momento- esfuerzos por planificar situaciones mayores. El método de planeamiento local debería ser simple, pequeño en escala, participativo, sostenible, capaz de promover relaciones de negociación y articular las energías de varias comunidades. Debería poder manejarse con unidades técnicas mínimas y aprovechar las potencialidades locales, adaptándose a las especificidades de cada comunidad diferenciable; facilitar la organización e implementación de las actividades de los proyectos y tener condiciones para incorporar a la comunidad en las decisiones y en la ejecución. Idealmente, debería ser capaz de ofrecer una práctica institucional más comprometida con los grupos carenciados.

Un problema que obliga a forzar la imaginación es dar una respuesta a los interrogantes de cómo materializar el concepto de sostenibilidad en los planes, proyectos locales y cómo introducir la perspectiva de democratización del poder a nivel municipal y regional; cómo aprovechar las potencialidades y generar capacidades de autogestión comunitaria; cómo ayudar a la movilización y organización popular; cómo construir autodiagnósticos, estimular la reflexión y multiplicar las energías locales; cómo organizar un proceso que mejore los niveles de vida a partir de la pobreza, que signifique acción transformadora y que no sea un instrumento paternalista.

Es probable que algunas respuestas se encuentren en una elección acertada de la metodología que deberá estar basada en un proceso participativo de planificación con acento en actividades de enseñanza-aprendizaje, que permita que los conocimientos teóricos y prácticos de los pequeños productores y empresarios rurales y urbanos, generalmente de tipo empírico y dispersos, se sistematicen es decir, se desenvuelvan a partir de la propia realidad generando nuevas capacidades, actitudes y destrezas que le permitan reorientar y transformar esa realidad.

Habrà que tener mucho cuidado al manejar la influencia que ejerce la racionalidad economicista y la utilización de un falso pragmatismo eficientista. En nombre de la eficiencia, toda la percepción del planeamiento se fragmenta y queda reducida a los aspectos exclusivamente técnicos y cuantitativos. Si, como digo, no se tiene cuidado particular, el desafío de cambiar a través de la capacitación, los valores y las actitudes de las personas, de crear nuevas capacidades sociales y políticas, de conducir a la comunidad a que se organice en un movimiento y sea sujeto del proceso de cambio, permanecerà escondido en un segundo plano.

No estamos diciendo que el planeamiento participativo, como proceso de enseñanza-aprendizaje repudie el tecnicismo y la eficiencia. Simplemente afirmamos que no se puede construir un desarrollo del tipo sostenible sin organización y cambios en la conciencia de las personas, sin participación social y capacitación, sin acceso a la información.

La cuestión planteada es dialéctica. No se trata de preguntar qué es mas importante y debe ir primero, si la propuesta técnica o la capacitación de las comunidades. Las dos actividades deben ir juntas y tienen que ser trabajadas simultáneamente. Es peligroso mitificar la participación social, así como valorizar en exceso el conocimiento técnico. Y ésto, porque el planeamiento técnico sin participación es tan vulnerable e impotente como la participación social sin apoyo técnico.

Por esto es que hemos estado insistiendo, en las actividades de capacitación y asistencia técnica, en que los proyectos comunitarios deben compatibilizar sus contenidos técnicos y gerenciales con las características culturales de la comunidades involucradas. Se trata de actuar dentro de la cultura local y de desarrollar, no sólo los

conocimientos técnicos que garantizan un mayor nivel de eficiencia y productividad, sino aquellos que desarrollen capacidades de gestión y habilidades capaces de estimular la participación y la autodependencia. La relación planta/tierra enfatizada por el extensionismo es tan importante como las relaciones ser humano/tierra; y ser humano/ser humano.

Para conducir un proceso de micro-planeamiento participativo es recomendable aplicar una metodología de aprendizaje grupal. Se trata de socializar instrumentos, de reflejar de manera gradual y colectiva las experiencias de los participantes, buscando sistematizarlas en todo momento. De esta manera, las nuevas ideas y conocimientos se transforman cada vez más en objeto de análisis y la simplicidad cultural de las personas se convierte en fuerza crítica capaz de conocer las causalidades y diseñar alternativas.

Lo que estamos proponiendo es una capacitación/planificación que actúe como proceso educativo de carácter social, en el que el ciudadano aparezca como sujeto activo y no como asistente pasivo.

El micro-planeamiento (proyectos) define un método de selección de alternativas, de caminos realistas de acción comunitaria, que procura crear oportunidades sociales y promover niveles crecientes de organización y participación comunitaria, mediante un proceso de aprendizaje social concretado en la formulación, implementación y gestión de proyectos específicos.

El micro-planeamiento es, en síntesis, un instrumento diseñado a escala local, es decir, de la pequeña comunidad, del barrio o asociación de productores, comerciantes o de pequeños industriales, procurando definir propuestas simples e innovadoras que, en términos ideales, puedan armonizar las necesidades y aspiraciones de las comunidades con las potencialidades locales, estimulando la autodependencia.

Uno de los productos del proceso de micro-planeamiento, es el proyecto comunitario como instrumento operativo que permite negociar el acceso a los recursos financieros. Representa una intención manifiesta de la comunidad o grupos particulares (asociaciones de productores, de industriales, de comerciantes, etc.) de desarrollar un

conjunto de actividades promoviendo un determinado emprendimiento considerado decisivo para el mejoramiento de sus condiciones de vida, ingresos y producción, valiéndose principalmente de sus propias potencialidades locales. En una perspectiva sostenible, los proyectos específicos comunitarios deben expresar como características:

1. Preocupación prioritaria de los problemas básicos de la comunidad, procurando mejorar las condiciones de vida y producción
2. Valorización de la cultura y tradiciones locales, estimulando la participación social y procurando la autosuficiencia de las comunidades
3. Preocupación por la generación de empleo y actividades productivas, impulsando el establecimiento de pequeños emprendimientos
4. Plan de aprovechamiento de las potencialidades locales, de las ventajas comparativas, recursos naturales, conocimientos y experiencias populares acumuladas, con énfasis en la preservación del medio ambiente
5. Preparación de los sectores menos organizados para el ejercicio de la ciudadanía y, en especial, para aumentar la conciencia democrática e incentivar el movimiento asociativista
6. Opción por tecnologías simples, diseñando alternativas que requieran mayor utilización de mano de obra

Los talleres de micro-planeamiento deben ser los instrumentos de trabajo, de capacitación y aprendizaje diseñados para generar, de manera participativa, no sólo los proyectos específicos como propuestas viables de desarrollo sino, además, la voluntad social de cambio, la motivación colectiva y la forma específica de la gestión de las actividades. Los talleres significan, para los participantes, una forma de adquirir información y sistematizar experiencias así como de desarrollar capacidades mínimas de programación y manejo de las actividades. La ejecución de los talleres siempre requiere de los equipos de apoyo comunitario (en particular de los que conforman el tejido básico del desarrollo local), un esfuerzo previo de organización de informaciones y preparación de instrumentos y contenidos.

El método a seguir es de fundamental importancia. La metodología, es decir, los pasos y procedimientos del trabajo de planeamiento participativo, debe incluir al menos las siguientes fases:

1. Diagnóstico participativo
2. El diseño de las líneas estratégicas
3. La elaboración del proyecto del comunitario
4. La programación

Fecha de creación 28/07/04 8:14 p.m.

Fecha de impresión 30/08/04 8:51 a.m.

C:\Mis documentos\Documentos Año 2003\ANIBAL\CHACO\Resistencia 2004\SPER 2004\Documentos entregados 2004\A partir de las experiencias.doc

# **PROGRAMA DE REGIONALIZACION Y DESARROLLO LOCAL**

## **PROVINCIA DEL CHACO**

**2000 - 2003**

### **RESPONSABLES**

**Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados**

**Consultor Dr. ANIBAL O. PATRONI**

**Prof. Gladis H. B. de Fontana**

<b>I. INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
<b>II. PROPOSITOS, ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES DEL PROGRAMA</b>	<b>4</b>
1. Dimensiones del Desarrollo	6
1.1 Dimensión social	7
1.2 Dimensión institucional y política	7
2. Bases estratégicas del Desarrollo Local	9
3. La capacitación como componente estratégico del Desarrollo Local	12
4. El componente de asistencia técnica	17
5. La Planificación Estratégica urbano-rural	19
6. El conocimiento y la información como componentes estratégicos	20
<b>III. FUNDAMENTOS CONCEPTUALES UTILIZADOS</b>	<b>23</b>
1. El origen del actual cambio de época	24
2. Visiones del mundo en conflicto	25
3. La Región como entorno	29
4. El programa de Regionalización y Desarrollo Local	33
5. La sostenibilidad institucional	35
6. Gestión y sostenibilidad institucional	40
7. El modelo de gestión centrado en el contexto	41
8. La sostenibilidad institucional en las organizaciones para el Desarrollo Local	45
9. La participación en un modelo de enfoque centrado en el contexto (región)	47
<b>IV. RESULTADOS DEL PROGRAMA 2000 - 2003</b>	<b>51</b>
1. Resultados institucionales desde la visión territorial	52
1.1 Primer logro	52
1.2 Segundo logro	53
1.4 Cuarto logro	54
1.5 Quinto logro	54
1.7 Séptimo logro	56
1.8 Octavo Logro	56
1.9 Noveno logro	57

<b>2. Las Regiones y su afirmación</b>	<b>58</b>
2.1 Actividades realizadas Año 2000	59
2.1.1 Intervención inicial:	59
2.2 Actividades del Año 2001	63
2.3 Actividades del Año 2002	65
2.4 Actividades del Año 2003	68
2.4.1 Asistencia Técnica a los Municipios	68
2.4.2 Asistencia Técnica a la SPER	68
2.4.3 Asistencia para la consolidación regional	68

## **ABREVIATURAS**

<b>SPER</b>	Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados
<b>SPPER</b>	Sistema de Provincial de Planificación y Evaluación de Resultados
<b>CFI</b>	Consejo Federal de Inversiones
<b>CRP</b>	Consejos Regionales de Planificación
<b>DL</b>	Desarrollo Local



## I. INTRODUCCION

El intento inicial de producir un documento que constituyera una "síntesis apretada" de los basamentos teóricos y conceptuales vinculados con las distintas situaciones que ha producido y está produciendo el Programa de Regionalización y Desarrollo Local, ha sufrido cambios debido, en primer lugar, a la multiplicidad de elementos que conforman esa visión integradora del desarrollo; y, en segundo lugar, por la necesidad sentida de que este documento también puede servir de guía y apoyo para los diferentes responsables que, en toda la Provincia, están comprometidos con la aplicación exitosa del mismo en este momento y los que pueden participar en el futuro.

Durante la búsqueda de antecedentes para construir una suficiente estructura teórica y conceptual -que fuera más allá de la descripción de experiencias personales- pudimos acceder a un Informe del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo que bajo el nombre de "Aportes para el Desarrollo Humano de la Argentina (2002)" contiene una serie de descripciones y conceptos a los cuales nos hemos referido varias veces durante el desarrollo de este Programa provincial y que resultan, así, avalados por esta alta fuente. Se expresa allí, frente a un extensa descripción de la grave crisis que aflige a nuestro país, que las soluciones a la misma obligan a dirigir la mirada al desarrollo humano; y que, el planteo y comprensión de las opciones a considerar se centran en la expansión de las capacidades y oportunidades de las personas como elemento motor del bienestar social. Aconseja también, pensar el desarrollo como un proceso apropiado por las personas, con su participación activa y teniéndolas como destinatarias últimas.

El panorama que presenta el país es, para este Informe, duro y desolador. En primer lugar es un país de contrastes extremos en sus distintas jurisdicciones que plasma un inequitativo patrón de desarrollo humano. El mapa de la pobreza y la desigualdad evidencia la inequidad territorial. En segundo lugar las desiguales dimensiones de las capacidades competitivas de las provincias dan cuenta de un patrón de heterogeneidad territorial; y las disparidades en los niveles de desarrollo económico y de distribución de la riqueza potencian la concentración y la inequidad, como fenómenos crecientes en una dinámica que tiende a ampliar la brecha entre las provincias.

En tercer lugar, la percepción de la política que se recoge muestra que la ciudadanía -a pesar de su apoyo mayoritario a la democracia- siente y expresa que sus instituciones y sus líderes se han alejado de la búsqueda del bien común. Afirma, asimismo, que la crisis de la política como subsistema es parte de una crisis más general: la crisis del Estado, en las condiciones de la globalización y del predominio de los mercados expresada en la fórmula Estado débil-mercado fuerte. Frente a este grave diagnóstico se detectan potencialidades y oportunidades que pueden ser la base sobre la cual se apalanque la necesaria y urgente inflexión de la crisis para iniciar un proceso que revierta su tendencia: Argentina tiene un reservorio de capital social, con capacidad de adaptación al cambio, que se manifiesta en esfuerzos de reconstrucción de lazos sociales, de voluntad y de participación en actividades innovadoras.

Después de expresar, de distinta manera, las causas profundas de estos problemas y las posibilidades ciertas de Argentina de encontrar soluciones, concluye afirmando: esa tarea de transformación, desde los cimientos mismos de la sociedad, dependerá de nuestros esfuerzos de concertación, transparencia y solidaridad para recrear los lazos entre la sociedad y el Estado, entre el ciudadano y la política afirmando que un **paso fundamental es una reformulación participativa de la democracia, desde las bases locales.**

Este y otros documentos similares señalan un hecho cierto: somos todos vulnerables y por eso muchas naciones, organizaciones, grupos sociales y personas están simultáneamente concentrados en la búsqueda de elementos de referencia que faciliten la construcción de su sostenibilidad para enfrentar y solucionar esa vulnerabilidad. En este contexto, lógicamente, todas las organizaciones para el desarrollo son frágiles. Lo que varía entre ellas es su grado de fragilidad (vulnerabilidad), porque modifica las capacidades para investigar e interpretar de forma independiente el origen del cambio de época, analizar los procesos que están generando los cambios globales, identificar las contradicciones y las características de la época emergente, analizar sus implicancias, conceptualizar la sostenibilidad institucional y desarrollar estrategias para construirla en cada ámbito territorial definido.

**El Desarrollo Local/Regional es un producto de la intervención e innovación.** Los modelos, las políticas, los planes, los programas y los proyectos de desarrollo sostenible no se implementan por sí mismos. La mayoría de estas intervenciones son concebidas y/o implementadas por organizaciones para el desarrollo: públicas, privadas y no gubernamentales; grandes, medianas y pequeñas; formales e informales. Si el desempeño de estas organizaciones es errático el resultado de esta acción no podrá ser sostenible porque se requiere también la implementación consistente de políticas, planes, programas y proyectos a lo largo del tiempo. En otras palabras, **no habrá desarrollo sostenible sin organizaciones para el desarrollo sostenibles.**

A estos propósitos trata de servir este documento, describiendo y apoyando las pautas del Programa de Regionalización y Desarrollo Local y las actividades y compromisos que genera el Poder Ejecutivo provincial a través de la Secretaria de Planificación y Evaluación de Resultados (SPER) y que reproducen, en cada Región, las autoridades de las mismas y, en particular, los Gerentes de las Agencias de Desarrollo, reafirmando la decisión del Poder Ejecutivo que considera a este Programa como un eje central de su plan de gobierno.

Al plantear tanto los contenidos como la intencionalidad de las páginas que siguen, nos hicimos una pregunta: ¿qué es más importante, el pensamiento estratégico o los elementos prácticos desarrollados para la dimensión operativa de los procesos de innovación institucional? La mayoría de los que aportan y de los que buscan cooperación nacional o internacional prefieren realizar intercambios mediante un modelo de colaboración que “comparte el pescado” y, más recientemente, “el anzuelo”. En el primer caso el modelo de colaboración es un modelo asistencialista o paternalista; el otro es un modelo de colaboración que transfiere el anzuelo (es decir, la fórmula o receta fabricada fuera del contexto de su aplicación). Pero el anzuelo tampoco es ético pues su tamaño y forma determina el tipo de pieza al que tendrá acceso quien lo use.

En este documento intentamos desarrollar un modelo que comparte el “arte de hacer anzuelos”. Los técnicos locales, las personas con capacidades que existen en cada una de las regiones, los expertos que forman parte del plantel permanente del Gobierno provincial y de

sus Regiones, que conocen sus aguas y sus peces, son los que deben estar en condiciones de construir los anzuelos, en los tamaños y formas que correspondan a sus realidades, necesidades y aspiraciones. Lo que hemos tratado de realizar es un aporte al desarrollo del pensamiento crítico y creativo y de respuestas negociadas entre los interesados, bajo el entendimiento de que la práctica del desarrollo implica, fundamentalmente, fortalecer o construir la capacidad conceptual, metodológica y cultural de las personas con capacidades que existen en las Regiones y en la Provincia, para que éstos estén en condiciones de desarrollar los elementos prácticos más apropiados a su contexto.

**Muchas de las respuestas a las preguntas centrales que nos afligen y que son generadas por la sensación de vulnerabilidad e incertidumbre, podrán encontrarse en la teoría del cambio de época. En el resto del texto habrán respuestas también respecto a la problemática de las instituciones, de la institucionalidad, de la innovación, del modelo centrado en el contexto que es la esencia del Programa de Regionalización y Desarrollo Local, de la gestión de la sostenibilidad institucional, de las contradicciones que marcan diariamente nuestro enfrentamiento con el cambio, de las formas y dirección de un proyecto institucional de gestión así como de su construcción y de su apropiación colectiva. También se tratará, lógicamente, la temática de la estrategia y de la participación.**

**Pero no se encontrarán recetas, sino la intención de compartir elementos de referencia para servir de inspiración e incentivo a los actores locales, que son quienes deben buscar y desarrollar las técnicas y las herramientas que necesiten, de acuerdo con sus respectivos contextos.<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Los que se interesen por la ampliación de estos conceptos y por su aplicación, podrán encontrar más información en los Informes periódicos que esta Consultoría elevara, en su oportunidad, a la Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados; así como en los numerosos documentos elaborados para ser utilizados en los Talleres que se realizarán en diferentes puntos de la Provincia desde el año 2000 hasta ahora y en los que podrán encontrarse, incluso, propuestas instrumentales trabajadas con actores locales y a partir de "auscultar" las realidades del entorno.

## II. PROPOSITOS, ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES DEL PROGRAMA

A partir del mes de Junio del 2000, se puso en marcha una experiencia -cuyos resultados diagnósticos estamos utilizando- de sensibilización respecto del Desarrollo Local Integrado y Sustentable cuya presencia temática generó procesos de asociatividad municipal que dieron origen a la conformación oficial de dos micro-regiones (Sudoeste y Centro Este chaqueños). Este proceso fué acompañado en virtud del gran interés que despertó su capacidad para producir efectos sinérgicos, el primero de los cuales fue la conjunción fáctica, inevitable, de la Regionalización y del Desarrollo Local.

La experiencia mencionada se realizó y se realiza con el apoyo técnico y la coordinación de la SPER siguiendo de los lineamientos estratégicos fijados por el Poder Ejecutivo del Chaco que específicamente señaló el interés y la decisión del Gobierno de la Provincia en impulsar el desarrollo sustentable y el mejoramiento de la calidad de vida, a partir de un ordenamiento territorial de la Provincia sobre la base de una planificación regionalizada y procesos de desarrollo local.

Atento a las decisiones del Gobierno provincial que hemos mencionado y que forman parte de las siete líneas estratégicas que el mismo fijó para ese período, en el **II CICLO de la UCPLA** se evaluó como prioritaria la definición de Regiones desde el SPP dado que los planes y proyectos inmediatos se orientaban al papel de los Municipios y a alternativas productivas con fuerte presencia social.

En este mismo documento se presentan líneas argumentales que vinculan, necesariamente, lo municipal con el territorio y con las ideas de región o micro-región. También referimos cómo las transformaciones sufridas en la estructura espacial de la actividad económica, consecuencia de los cambios en la economía mundial, han puesto en el escenario la idea de región en particular, y en nuestro caso, como expresión de la necesidad de una renovada articulación urbano-rural que tenga en cuenta la particular fisonomía productiva de esta Provincia.

La evidencia acumulada en los últimos veinte años en los países desarrollados y en otros en vías de serlo, en relación del dinamismo desigual mostrado por diferentes territorios y sistemas productivos, pone en evidencia que los cambios observados en la distinta evolución de numerosas regiones o territorios se deben en gran medida a procesos impulsados desde esos mismos escenarios que podemos, válidamente, llamar "locales". Al afirmar el proceso de Desarrollo Local aparece una cuestión más compleja, porque se trata de perfilar al Municipio como institución pública capaz de promover y potenciar el esfuerzo productivo y la asociatividad, en detrimento de la cultura rentística. Para lograrlo, el esfuerzo provincial por el Desarrollo Local debe tener como propósito articular todos los sectores del Gobierno provincial para generar, juntamente con los Gobiernos municipales, acciones e inversiones, de modo de orientar procesos de desarrollo territorial, equidad distributiva, apoyo del sector empresarial, generación de empleo y recomposición del tejido social en todas las comunas del Chaco.

Cuando se habla de desarrollo territorial (regional y/o micro-regional) se incluye tanto el desarrollo de Municipios como de asociaciones intermunicipales; y se refiere a procesos de cambio socio-económico, de carácter estructural, delimitados geográficamente. Los objetivos de este desarrollo incluyen el perfeccionamiento del territorio, en cuanto se lo entiende no como un mero contenedor y soporte físico de elementos naturales, sino como un sistema físico y social estructuralmente complejo o sea formado por diversidad de subsistemas, con articulaciones lineales y no lineales y con recursividad, dinámico y delimitado; también incluyen el perfeccionamiento de la sociedad o comunidad que habita ese territorio y para la cual ese espacio es el referente de identidad y de cultura; finalmente, incluye el perfeccionamiento de cada persona que pertenece a esa comunidad y que habita ese territorio.

En síntesis, la Región se concibe, entonces, como aquel espacio mínimo en el cual es posible ejecutar actividades de naturaleza diversa, tales como la protección de recursos naturales estratégicos (suelo, fuentes de agua dulce y la biodiversidad presente en el bosque tropical y otros ecosistemas) y el desarrollo de programas orientados a potenciar las capacidades productivas de la comunidad y de combate a la pobreza, entre otros. La Región se define aquella unidad territorial en la cual se tejen los procesos típicos del desarrollo en cualesquiera de sus dimensiones.

Por estas consideraciones y, sobre todo, por los resultados alcanzados hasta ahora, resulta lógico estimar que el Programa de Regionalización y Desarrollo Local deba orientarse, en el futuro próximo, a:

- a) Afirmar y fortalecer las Asociaciones de Municipios formadas utilizando la batería de instrumentos para el Desarrollo Local y la articulación con todos los componentes de los planes provinciales así como de los programas nacionales o internacionales.
- b) Establecer un proceso sistemático de sensibilización y capacitación respecto a la Regionalización y el Desarrollo Local que haga posible extender y profundizar la adhesión participativa de la sociedad civil, especialmente a través de la acción de los Consejos Regionales de Planificación, utilizando para este proceso las capacidades del Sistema Provincial de Educación y de cualquier otro instrumento apto para estos fines.

En la determinación de las actividades involucradas en el desarrollo de estas dos orientaciones básicas, deberá tenerse en cuenta que la comprensión de las potencialidades y restricciones de la economía local y de las demandas de su población en un contexto institucional definido según las pautas señaladas, permitiría, entre otras cosas:

- a) Abordar los problemas de pobreza, inseguridad alimentaria y deterioro ambiental local, apuntando con mayor certeza a la naturaleza de las carencias más sentidas y de las restricciones más críticas
- b) Generar y movilizar el ahorro local para orientarlo hacia proyectos locales
- c) Generar proyectos de inversión en infraestructura productiva y social para romper los “cuellos de botella” que limitan la conformación de “círculos virtuosos” urbano-rurales

- d) Integrar mercados fragmentados al fortalecer redes de mercados regionales, en especial los mercados mayoristas que al concentrar compradores y vendedores, reducen los costos de transacción
- e) Dar contenido específico a la naturaleza de las necesidades de capacitación y de avance tecnológico tanto en el ámbito agrícola como entre las pequeñas industrias locales
- f) Hacer accesible la información, sobre todo la que ayuda a mejorar las estrategias para obtener empleo e ingresos, ya que la falta de información contribuye a la mala asignación de los recursos y a no advertir o perder oportunidades
- g) Satisfacer demandas específicas sobre los problemas ambientales que afectan a la localidad
- h) Constituir el espacio adecuado para que participe la sociedad civil y para que los agentes públicos rindan cuentas a la población que sirven

Así mismo es importante que, al definir una nueva relación urbano-rural se tome en cuenta que la complejidad, tanto de la sociedad rural como de la urbana, no impide la existencia -en un nivel más profundo- de un continuo urbano-rural por el cual los fenómenos más diversos no pueden ser comprendidos sino refiriéndolos a él.

Es importante reconocer que los supuestos ligados a la idea de la pasividad de la población campesina deben ser desechados desde el comienzo. La actitud frente al cambio de la población rural como de la urbana, depende de una compleja constelación de factores. La llamada pasividad no es más que una de las formas que asume una adaptación que, en el fondo, es tan activa como cualquier otra; o, si se quiere, la supuesta pasividad es normalmente una estrategia que adoptan determinados grupos.

Finalmente, toda vez que el Desarrollo Local depende naturalmente del proceso de descentralización debe cuidarse que ésta no involucre una dispersión sin cauce del poder político, con deterioro de la gobernabilidad. Esta dispersión debe tener límites espaciales e institucionales convenientes a fin de que la ampliación de la escena pública y las garantías de acceso equilibrado a ella, en función de la representatividad social de los distintos actores, se contengan en un marco que hagan posible y provechosa su actuación. En nuestro sistema político institucional ese marco lógico es el Municipio - o la Asociación de Municipios- que es el punto de más estrecho contacto entre el poder político de decisión y los miembros concretos de la sociedad civil.

## 1. Dimensiones del Desarrollo

Para garantizar el funcionamiento de las sociedades nacionales se han establecido diversos arreglos institucionales y políticos, cuyo objetivo es normar y orientar sus actividades y relaciones (*dimensión institucional-política*). Este esquema de ordenamiento social ha puesto especial énfasis en las normas de las actividades productivas y en la utilización de la tecnología, como instrumento para asegurar la supervivencia de sus poblaciones, y para garantizar excedentes que viabilicen el comercio con otras regiones y países (*dimensión económica*). Todas estas actividades productivas utilizan energía y recursos naturales

renovables y no renovables como insumos básicos y generan bienes de consumo y/o productos primarios; a la vez, en la mayoría de los casos, ocasionan externalidades medioambientales negativas: efluentes contaminantes, erosión, deforestación, entre otras (*dimensión ambiental*).

### **1.1 Dimensión social**

- La dimensión social no sólo está referida a la distribución espacial, de género y etaria de la población sino que remite, de manera especial, al conjunto de relaciones sociales y económicas que se establecen en cualquier sociedad y cuyo fundamento es tan variado como la religión, la ética y la propia cultura. Son precisamente estas relaciones las que determinan, en buena medida, el grado de acceso a las diversas formas del poder político regional y local.
- Asimismo, esta dimensión tiene también como referente obligatorio a la población en cuanto incorpora actores del desarrollo, con especial énfasis, en primer término, en sus diversas formas de organización y participación en los procesos de toma de decisiones, en el nivel de organización de los diversos grupos de interés, formados en torno a necesidades percibidas como comunes y, en segunda instancia, al tipo y fuerza de las interacciones entre la sociedad civil con los gobiernos locales y regionales, así como también otras instancias institucionales del sector público. Este elemento de análisis tiene como fundamento el principio de que la población debe comandar su propio proceso de desarrollo, retomando la diversidad inherente a los grupos humanos como un potencial que no impide satisfacer la necesidad del bienestar común.
- En este contexto, el grado de desarrollo de ciertos espacios territoriales está directamente vinculado, entre otros, a dos factores: en primer término, a las habilidades y destrezas de los recursos humanos, su capacidad real de generar excedente y reinvertirlos en esa misma localización y, como epítome, el grado de distribución de los beneficios del desarrollo entre los diversos actores privados, y entre éstos y los públicos. En otras palabras, además de reconocer la importancia del capital social, esta dimensión también hace énfasis en el capital humano de las poblaciones, es decir en el bagaje de conocimiento, información, capacidades y destrezas formadas en poblaciones específicas pertinentes para generar valores agregados en procesos productivos dados, y en distribuir los beneficios generados de éste de la mejor manera posible.

### **1.2 Dimensión institucional y política**

- La dimensión institucional y política cobra particular interés en el proceso de democratización y participación ciudadana. El principio que la sustenta es que la democracia viabiliza la reorientación del camino del desarrollo y, por lo tanto, la reasignación de recursos hacia diferentes actividades y grupos sociales.
- Esta considera la estructura y el funcionamiento del sistema político, sea nacional, regional o local; asimismo, es el nicho donde se negocian posiciones y se toman decisiones sobre el rumbo que se desea impartir al proceso de desarrollo económico. Por otro lado, esa se cimenta en un sistema institucional público que responde a las características del sendero de desarrollo escogido. Por lo tanto, en esta dimensión se definen los grupos y roles hegemónicos de los actores que representan a los diversos grupos de interés y se plantean los diversos tipos de equilibrios políticos por medio del proceso de negociación.
- Así, la dimensión política e institucional involucra al sistema institucional público y privado, a las organizaciones no gubernamentales, y a las organizaciones gremiales y grupos de interés, entre otros. El proceso de descentralización del aparato público y el

fortalecimiento de los gobiernos locales y el énfasis renovado por la democratización, permiten vislumbrar un nuevo papel para los gremios de la sociedad civil y, por supuesto, para las ONG. Esto implica, al mismo tiempo, una reingeniería del aparato público, en sentido amplio, y de los canales, formas y mecanismos de participación de la sociedad civil en los procesos de toma de decisiones.

- Por otro lado, los gobiernos regionales/locales y el sector público continuarán desempeñando un papel como articuladores del proceso y, en casos de imposibilidad de participación directa de la sociedad civil, también como promotores de las acciones de desarrollo sostenible.
- Las transformaciones pretenden aumentar de manera significativa las oportunidades y mecanismos de participación política de la sociedad civil ya que es fundamental para consolidar el proceso de fortalecimiento de los gobiernos locales y las instituciones regionales, si se desea alcanzar un cambio en el estilo y nivel de la presencia del gobierno central en cada unidad territorial, de tal forma que la comunidad organizada defina sus principales problemas, identifique los servicios requeridos para enfrentar estos problemas, proponga soluciones alternativas en las cuales estarán dispuestas a participar hasta en su co-financiamiento si fuese necesario. A este tipo de acciones impulsadas por la comunidad organizada, el Estado debe responder en forma orgánica y sistemática, apoyando incluso iniciativas para fomentar el desarrollo de la capacidad de gestión de las organizaciones de la sociedad civil, de manera que estas sean capaces de asumir funciones que tradicionalmente cumplió el Estado, y para las cuales los ciudadanos no han sido debidamente preparados.

### 1.3 Dimensión económica

- Esta dimensión se vincula con la capacidad productiva y el potencial económico de las regiones y micro-regiones, visualizada desde una perspectiva multisectorial que involucra las interfases de las actividades primarias con aquellas propias del procesamiento y el comercio, y con la otra, que corresponde al uso de la base de los recursos naturales. En el caso de la primera, se incluyen todas las actividades intermedias que se relacionan con el procesamiento de productos vinculados a determinadas *cadena agroalimentarias* y, por lo tanto, incluye actividades productivas primarias y secundarias de diversos sectores de la economía.
- Por otra parte, una importante porción de esta dimensión se refiere a las relaciones económicas y productivas generadas en los “mercados” de cada unidad territorial y en otros localizados en diferentes unidades pero que, debido a su dimensión y presencia, inducen transformaciones y modifican las tendencias productivas tradicionales en la Región o micro-región.
- En el contexto de esta dimensión, debe prestarse especial atención a las denominadas *tecnologías tradicionales*, en las cuales, en muchos casos es posible encontrar solución a determinadas contradicciones que genera la tecnología de punta y las externalidades medioambientales negativas que resultan de su aplicación.

### 1.4 Dimensión ambiental

- Esta dimensión surge del postulado de que el futuro del desarrollo depende de la capacidad que tengan los actores institucionales y los agentes económicos para conocer y manejar de manera integral, según una perspectiva de largo plazo, su *stock* de recursos naturales renovables y su medio ambiente. En esta dimensión se presta especial atención a la flora y la fauna como base de la biodiversidad y, en especial, a los recursos naturales renovables como el suelo, el agua y la cobertura vegetal (bosque), que son los factores que en un plazo menor determinan la capacidad productiva de determinados espacios.



- En esta perspectiva, cualquier actividad productiva que se promueva debe adecuarse a un conjunto de parámetros que aseguren el manejo racional e integral del *stock* de recursos naturales y el medio ambiente. Esta visión adquiere un alcance especial desde que la unidad territorial de acción de DS está particularmente condicionada por su base de recursos naturales.
- En términos operativos se habla de sistemas de gestión ambiental, para designar la interacción entre instituciones, actores, recursos y herramientas, que permiten una gestión “limpia” de bienes y procesos de una forma amigable con el medioambiente. De manera que la gestión ambiental de los procesos incluye una gran cantidad y variedad de aspectos, desde normas y tecnología apropiada hasta aspectos de manejo y reciclaje de desechos y la accesibilidad de productos “limpios” al consumidor.
- Existen distintos sistemas de Gestión Medioambiental que cuentan características distintas y con herramientas o normativas jurídicas propias. Entre estas se cuentan las normas ISO 14000, los programas EMAS de Europa, y una gama de eco-etiquetas o agencias certificadoras de productos limpios y orgánicos.
- En las economías en desarrollo, una condición para el manejo racional e integral de los recursos, así como para el desarrollo de la gestión ambiental de la producción de manera extensa, es la ruptura de los círculos de pobreza. Trabajar con las generaciones jóvenes de las micro-regiones adquiere aquí una importancia excepcional.

## 2. Bases estratégicas del Desarrollo Local

Las relaciones asociativas que forman parte esencial de este proceso, pueden ser mejor aprovechadas en comunidades en donde cada miembro conoce las posibilidades y las necesidades de los otros miembros. En las localidades donde ocurren procesos de desarrollo basados en asociaciones efectivas entre actores gubernamentales, empresariales y sociales los miembros co-evolucionan, estableciendo entre sí relaciones en las que todos ganan.

En las acciones llevadas a cabo en la Provincia, se ha tomado en cuenta que las muy diversas y variadas experiencias conocidas demuestran que lograr y mantener un Proceso de Desarrollo Local Integrado y Sustentable depende de un conjunto de acciones que deben contemplar: la capacitación para la gestión local; la generación de una nueva institucionalidad participativa (organizaciones de carácter multi-sectorial, plural y democrático); un diagnóstico y una planificación participativos; la construcción negociada de una demanda pública local; la articulación de la oferta estatal y no estatal de programas y actividades con la demanda pública local; la celebración de un pacto de desarrollo de los territorios incluidos; el fortalecimiento de la sociedad civil; el fomento, la generación y el desarrollo de nuevos negocios sostenibles de fines lucrativos a través de la capacitación de productores y empresarios, del crédito y del aval; y, la instalación y operación de sistemas de monitoreo y evaluación. Todas estas acciones están en marcha -en distintos momentos de evolución, según las circunstancias lo hacen posible- en particular por las relaciones de un ordenamiento entre varias de ellas.

El Desarrollo Local está siendo articulado con la preservación e incremento del llamado “capital social” que integra conceptos de diversos campos como los de la reciprocidad, las redes

sociales, el desarrollo participativo y la gobernabilidad a través de normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y la cooperación entre las personas, en las comunidades y en la sociedad en su conjunto.

En aquellas formulaciones de este concepto que se nutren en sus manifestaciones colectivas, se plantea que las relaciones estables de confianza y cooperación pueden reducir los costos de transacción, producir bienes públicos y facilitar la constitución de actores sociales o incluso de sociedades civiles saludables capaces de superar la pobreza y la exclusión política de comunidades invadidas por la desesperanza y la emigración de sus habitantes.

En resumen, se afirma que el proceso de globalización en curso plantea, en primer lugar, la cuestión del Desarrollo Local porque se vuelve necesario buscar una inserción competitiva, adoptando una estrategia que posicione ventajosamente en el mercado globalizado espacios socio-territoriales delimitados. Si esto no ocurriera, un número significativo de localidades seguirían marginadas por el desaprovechamiento de sus potencialidades. En segundo lugar, porque se vuelve necesario compensar los efectos excluyentes de este proceso, generando una forma de crecimiento económico que aproveche más eficientemente los recursos endógenos existentes en cada territorio determinado para crear empleos y mejorar la calidad de vida de sus habitantes. En tercer lugar y por último, porque se vuelve necesario desarrollar una estrategia contra-hegemónica que cuestione el patrón actual de desarrollo, sobre todo en sus aspectos de sostenibilidad, tomando lo local como elemento de transformación socio-político-económica; como espacio para el ejercicio de nuevas formas de solidaridad, de asociación y de cooperación, así como para el establecimiento de redes sociales basadas en nuevas territorialidades de acuerdo con las exigencias planteadas por los problemas de ámbito global.

Hemos visto también que, independientemente del juicio que se pueda hacer del proceso de globalización económica, pequeños actores económicos asociados en redes pueden insertarse competitivamente en el mercado local, provincial, nacional e internacional con mayores oportunidades de no ser destruídos por la competencia. Este resultado sólo podría conseguirse si ejercitan la cooperación fomentada por los procesos de Desarrollo Local. En otras palabras, para estos actores el Desarrollo Local es una cuestión de supervivencia.

Necesitamos un proceso de Desarrollo Local Integrado y Sustentable, por tres razones básicas:

- a) Porque estamos enfrentados con el desafío de la superación de la pobreza y de sus consecuencias que no podrán ser superadas sólo a partir de políticas compensatorias que siempre serán necesarias, pero que no son ni serán suficientes
- b) Porque hay que potenciar el impacto de las acciones gubernamentales y no gubernamentales, a todos los niveles, emprendidas para la mejora de las condiciones de vida de esas poblaciones
- c) Porque estos objetivos pueden lograrse con escasas inversiones a fondo perdido, apoyándolo en la dinamización de los potenciales endógenos, del fomento de la capacidad empresarial, del desencadenamiento de acciones colectivas, del voluntariado y de la asociatividad; porque las iniciativas endógenas aportan nuevos recursos provenientes de las sinergias que surgen como consecuencia de los nuevos patrones de vinculación que se establecen entre los actores.

Por estas razones básicas y muchas otras que se derivan de ellas necesitamos continuar este proceso de Desarrollo Local como una estrategia para complementar el desarrollo sostenible

de la Provincia y del país; como una respuesta al proceso de globalización excluyente; como una estrategia para la conquista de la sostenibilidad y, finalmente, como una estrategia de transformación de la sociedad.

Cuanto se ha dicho en los diferentes documentos producidos en este tiempo, y lo que pueda expresarse en adelante, debe entenderse siempre referido a "lo local" en cuanto representación de la o las micro-regiones (hoy Regiones) constituídas por la voluntad asociativa de los Municipios y, en ese mismo sentido, debe leerse como la asunción del proceso de descentralización como una nueva oportunidad para la relación urbano-rural, para que sea estructurada en términos distintos a los tradicionales, dejando de lado los encuentros conflictivos en los espacios territoriales de dos realidades que parecen haber sido construidas separada y paralelamente antes que a partir de la agregación armónica de síntesis de encuentros regionales. El proceso de regionalización, descentralización y desarrollo local, en cambio, propone oportunidades para que el encuentro entre lo rural y lo urbano se realice preferentemente en los espacios comunales y regionales de modo más equitativo, dinámico, articulado, complementario y creativo.

En general la definición de estrategias para el Desarrollo Local debe considerar: las necesidades y posibilidades de defensa y estímulo de las producciones de la Provincia; la situación del mercado interno; los problemas de subsidios de los países competidores; el apoyo a la agro-exportación y agro-industrialización; la transformación y modernización productiva; el papel de la descentralización en la reactivación del desarrollo provincial a través de sus regiones y micro-regiones; el estudio de las posibilidades del despliegue del potencial de la infraestructura hidro-agrícola; la revalorización y reorganización de los espacios rurales; la participación de la población rural y la consideración permanente del carácter integral que debe adoptar el desarrollo local.

En los documentos aludidos se hace referencia también a otros aspectos que merecen ser considerados cuando se piensa en estrategias. Estos rubros se refieren a la necesidad de renovación y articulación de las políticas e instrumentos de fomento; acceso a la información y a la tecnología; apoyo directo al empresario a través de sistemas eficaces de crédito, canales expeditos de comercialización y asistencia técnica; y políticas de recursos naturales y preservación ambiental.

En el ámbito urbano, el desarrollo sustentable es una prioridad ya aceptada y compartida. Es evidente que toda política que apunte a la sustentabilidad no puede dejar de lado a las desigualdades y a la pobreza; tiene que enfrentar el problema de cómo permitir un acceso equitativo a los bienes y servicios urbanos, crear nuevas oportunidades de empleo, adoptar medidas de transferencias entre sectores sociales y áreas de la ciudad, es decir, tener como objetivo una mayor equidad.

En la práctica y en este ámbito, las autoridades locales deben estar preparadas para enfrentar los dilemas que surgen del conflicto entre objetivos económicos, por una parte, y objetivos de calidad de vida y conservación ambiental, por otra. En definitiva, la política local y los conflictos -en particular, los conflictos ambientales- son determinantes al definir quiénes se benefician y quiénes se perjudican con los proyectos que hacen al desarrollo urbano. La evolución y las salidas a los conflictos de esa naturaleza son cuestiones de política local y mucho tendrá que ver con ella el desarrollo de las organizaciones vecinales y la participación ciudadana a que ella da lugar.

### **3. La capacitación como componente estratégico del Desarrollo Local**

En los diagnósticos realizados en la primer etapa del Proyecto se identificó la demanda de capacitación por parte de los Intendentes, funcionarios del Ejecutivo y Legislativo de las administraciones municipales, como así también de las organizaciones no gubernamentales locales, productores y microempresarios.

La transformación –también cultural- que se requiere para hacer posible este proceso de Regionalización y Desarrollo Local (integrado y sustentable), sólo puede lograrse si intervienen recursos humanos calificados capaces de actuar eficientemente en la inducción de cambios sociales, institucionales, tecnológicos, económicos y gerenciales basados en procesos de concientización, participación creativa y capacitación participativa de los distintos actores que intervienen en el ámbito territorial. La capacitación debe asentar los principios que orientan el Desarrollo Local que son productividad, efectividad, sostenibilidad y equidad.

En la práctica, un proceso de Desarrollo Local Integrado y Sustentable supone siempre la adecuación y/o generación de Instituciones y de organizaciones, tanto para el fomento económico y territorial como para la consecución de los objetivos sociales, la diversificación de actividades productivas y mejoras en la eficiencia productiva y competitividad de las actividades y empresas existentes; la mejora de la cualificación de los recursos humanos y del mercado de trabajo local; la promoción de nuevos emprendimientos empresariales; el mejor conocimiento del medio ambiente y los recursos naturales locales; y el diseño y gestión de las actividades vinculadas con el mejoramiento de los aspectos sociales. La consideración de la naturaleza de los problemas importantes del desarrollo demuestra que nunca son sólo organizacionales o gerenciales, aunque sean importantes y necesarios; sino que son también y básicamente problemas vinculados con las instituciones sociales y, por consiguiente, su tratamiento adecuado demanda capacidades estratégicas combinadas tanto para el desarrollo organizativo y como para el desarrollo institucional.

Para todo ello, se requiere capacitación y ya hay demandas expresas de los diferentes grupos de posibles beneficiarios, a los que se está procurando satisfacer a través de acciones puntuales como es el caso de las que se originan en las necesidades operativas urgentes de los diversos órganos responsables de la gestión de la regionalización y el desarrollo local creadas recientemente.

Por supuesto que no creemos que este esfuerzo sea suficiente. La Provincia está empeñada en una transformación profunda, adecuada a los tiempos que implica cambios culturales y, por tanto, plazos y esfuerzos que exceden largamente lo inmediato. Para esto se están estudiando con la rapidez que el caso requiere, modos y métodos para la participación responsable del sistema de educación provincial.

Un claro ejemplo de esta situación podemos obtenerlo del análisis de las demandas que surgen del nivel municipal, producto no sólo de una necesaria adecuación para responder a la evolución técnica, sino para hacer frente a las nuevas modalidades de “hacer” que reclama la regionalización y el desarrollo local.

Respecto de la capacitación cualquier actividad debe partir de la consideración suficiente de las nuevas modalidades de hacer Desarrollo Local:

- a) Como célula básica de la administración del aparato estatal, el Municipio constituye naturalmente el instrumento y principal actor en las políticas de descentralización y de desconcentración administrativa. A los clásicos roles del Municipio (tales como el ornato y el aseo, el ordenamiento del desarrollo urbano, el catastro y la inspección de obras), las adecuaciones legales y las realidades lo han llevado a agregar responsabilidades y tareas relacionadas con el desarrollo de la comunidad, la asistencia social, la promoción del desarrollo económico, la administración de servicios, la organización de la participación y a asumir obligaciones políticas y sociales respecto del medio rural vinculado a lo urbano transformándose así, paulatinamente, en un agente activo del desarrollo en el ámbito local lo que obliga a robustecerlo y a transformarlo incluyendo, necesariamente, la profesionalización de los recursos humanos municipales. Esto requiere un proceso de capacitación a los funcionarios y técnicos municipales sobre los contenidos del desarrollo local, de la planificación estratégica y la formación de promotores del desarrollo, para que los mismos estén en condiciones de liderar este proceso.
- b) En todos los casos la capacitación debe ser emprendida como un proceso sistemático, gradual y acumulativo, a partir del cual se expanden o mejoran las capacidades y/o habilidades de las personas, familias y comunidades; ampliándoles el horizonte de posibilidades y haciendo que los procesos de desarrollo se hagan sostenibles y auto-reproducibles en el tiempo

Circunstancias similares fundamental las necesidades de capacitación general y específica que debe ofrecerse a los dirigentes empresarios y sociales -y, en general, a toda persona de la comunidad- para apoyar su participación en los distintos órganos que ya integran el Sistema de Gestión de la Regionalización y el Desarrollo Local.

En lo que hace al medio rural y a los productores debe, advertirse que nuestra agricultura enfrenta fuertes problemas en el mercado interno como resultado, en algunos casos, de la competencia de productos importados y, en otros, por la escasez acumulada de ahorro y los altos costos financieros; el vuelco en las políticas tradicionales de apoyo al campo; y las dificultades que se observan en lograr que el crecimiento fortalezca la demanda interna.

Todas estas situaciones y las que son su consecuencia, permiten concluir que el tránsito a una agricultura moderna, competitiva, sostenible y con perfiles de una mayor equidad, requiere forzosamente de un período de transición que implica grandes desafíos ya que el punto de partida presenta distorsiones, así como un conjunto de situaciones aún no decantadas y una todavía deficiente adaptación de los agentes económicos a las nuevas modalidades que ha adquirido el crecimiento nacional. En la agricultura de riego, por ejemplo, subyacen potencialidades que pueden contribuir de manera eficaz a la modernización del sector, con los consecuentes aumentos en la productividad, el empleo y el ingreso rural; y cuyos efectos no se circunscriben a su propio entorno sino que se amplían y multiplican hacia el medio rural y hacia el conjunto de la economía provincial y nacional.

Optimizar los sistemas productivos, aumentar su productividad y mejorar el ingreso de los productores es un esfuerzo no necesariamente lineal que depende, fuertemente, del acceso a mejores y más adecuados niveles tecnológicos de producción y de gestión, es decir, a nuevos elementos o instrumentos, a nuevas capacidades y, por lo tanto, a nuevos, distintos y diversos conocimientos.

Entre las posibilidades básicas que tienen los productores para asumir un rol económico más acorde con sus necesidades se destaca la de organizarse en forma colectiva y actuar en consecuencia. Muchos agricultores ya han cumplido la primera de estas etapas, están organizados colectivamente, pero numerosas evidencias demuestran que no conocen demasiado las numerosas ventajas de la acción organizada y que aún menos conocen de la existencia de técnicas e instrumentos que mejoran y aseguran permanentemente las posibilidades de utilizar su participación en la acción organizada para lograr sus objetivos.

Una característica crítica de los pequeños y medianos productores y a la cual ya nos hemos referido, es la pérdida de competitividad, fenómeno complejo que incluye diversos y diferentes aspectos sociales, culturales, estratégicos, productivos y de mercado. La revitalización de los conocimientos así como la organización económico-socio-cultural de los productores se plantea como una estrategia fundamental en la comunidad rural, que requiere la organización básica de los productores sobre elementos que les permitan articular las dimensiones fundamentales de una organización económico-productiva.

La capacitación en gestión empresarial es un objetivo directamente vinculado a la urgencia de transformaciones productivas y del mejoramiento de la situación económica de los productores agrícolas que debe partir de reconocer el impacto negativo que tienen sobre sus esfuerzos las dificultades para reconocer y definir las circunstancias externas al sector rural que inciden sobre él; y aún, dificultades similares respecto a las condiciones internas. Esto ocurre por la consideración insuficiente de los aspectos tecnológicos vinculados con la producción y su comercialización.

El productor de nuestra zona depende, fundamentalmente, de su capacidad para utilizar inteligentemente la tierra, el agua y su trabajo. De ello depende para lograr su propósito básico: mejorar su calidad de vida. El productor es un hombre que, a través de su actividad como tal, busca resultados de su esfuerzo; produce para obtener resultados económicos y avanzar socialmente.

La ausencia de conocimientos actualizados y suficientes respecto al mejor gerenciamiento de sus actividades y a la comercialización de sus productos aumenta su incertidumbre frente a los cambios y al riesgo que lleva consigo la actividad agraria. Si no se lo dota de conocimientos suficientes para identificar sus problemas y visualizar soluciones, difícilmente podrá pensar en horizontes de progreso. Y esa misma sensación de incertidumbre es la que lo lleva a contemplar con insuficiente confianza la posibilidad de asociarse a otros productores o de utilizar mejor esa asociación, perdiendo así las posibilidades de desarrollar poder para negociar mejor en condiciones de mercado altamente competitivas.

Los agricultores tienen un esfuerzo común que organizar, recursos que utilizar convenientemente, un entorno que operar, clientes a servir, objetivos a lograr, plazos a cumplir, medios a utilizar y todo ello debe hacerlo en forma coordinada. En un mundo complejo y cambiante su única posibilidad es el conocimiento adecuado de técnicas y métodos de gestión empresarial que le permitan, a esos productores y a los responsables de sus organizaciones, aumentar su aptitud para mantenerlas permanentemente adaptadas a los cambios del entorno y dirigidas a sus objetivos.

En este contexto se plantea, en toda su envergadura, el desafío del fortalecimiento de las organizaciones sociales de base local (comunal y regional), sean de carácter funcional, territorial o económico-productivo, pues son ellas las que efectivamente integran las distintas iniciativas de desarrollo.

Cuanto se ha dicho respecto de los productores agropecuarios -tomados como sujetos básicos por la configuración productiva de la Provincia- puede y debe aplicarse a las personas que realizan cualquier otra actividad propia del ámbito socio-económico provincial.

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) constituyen un ámbito de relación y coordinación interinstitucional de creciente dinamismo y de potencial aporte al apoyo de un conjunto de tareas que las Asociaciones de Municipios ejecutan o puedan ejecutar en el ámbito del Desarrollo Local. Por su trayectoria, estas instituciones privadas, que pueden ser convocadas a apoyar el desarrollo local, presentan muchas veces una interesante inserción en las dinámicas locales y exhiben en su acción modos coherentes con la flexibilidad, las escalas y las metodologías que exige el Desarrollo Local.

Las ONG's pueden asumir y desplegar un rol de animación de procesos sociales y económicos, así como de cooperación y complemento de diversas tareas del Municipio, cuyo éxito será el resultado de una gestión asociada correctamente organizada.

Su real importancia puede valorarse si reconocemos que la política, no sólo la economía, determina lo que podemos hacer o no para enfrentar, por ejemplo, el problema del desempleo y la pobreza humana. Hay suficientes evidencias de que lo que falta no son los recursos ni las soluciones económicas sino el impulso político para obtener un crecimiento orientado al empleo, la redistribución de las tierras, la inversión en servicios sociales básicos, la promoción del sector no estructurado y políticas macroeconómicas racionales, como bien lo ha señalado recientemente el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Una estrategia que haga posible estos logros debe contener tres elementos esenciales:

- a) **Potenciación política de los ciudadanos:** Las personas deben organizarse para la acción colectiva que pretende influir en las circunstancias y las decisiones que afectan sus vidas. A favor de sus intereses legítimos deben crear, a través de la organización, la posibilidad de que sus voces se escuchen y atiendan en los corredores del poder.
- b) **Asociaciones para el cambio:** Todos los agentes de la sociedad -los grupos comunitarios, los sindicatos, las asociaciones profesionales, las empresas privadas, etc.- necesitan unirse para poder hacer frente a la exclusión y las otras privaciones que los afligen. Esa asociación debe basarse tanto en intereses comunes como en transacciones negociadas.
- c) **Un Estado propicio y responsable:** El Estado debe fomentar las expresiones pacíficas que señalan las prioridades de la población y garantizar el espacio democrático para el juego de los intereses de los muchos grupos que conforman la sociedad. Para lograrlo necesita fomentar la participación a través del estímulo a las asociaciones privadas y públicas. Es necesario, además, que sea transparente y responsable y que resista a las presiones de los que detentan el poder económico para lo cual, a su vez, requiere el apoyo de la sociedad civil organizada.

Lograr la erradicación de las principales consecuencias de los ajustes que provocan el desempleo, la exclusión social y la pobreza, depende fundamentalmente de la capacidad de la gente para articular sus demandas y movilizarse en pro de la acción colectiva. Aislados y dispersos, los ciudadanos afectados no tienen poder ni influencia para modificar o adecuar las decisiones políticas que afectan sus vidas. Las medidas adoptadas por el Gobierno provincial proveen una ruta común para esa articulación

Una sociedad civil viva y actuante que procure erradicar los problemas que la afligen depende no sólo de su capacidad para movilizarse, sino de su capacidad para crear organizaciones suficientemente estructuradas. En muchas partes del mundo tenemos hoy el ejemplo de fuertes comunidades de organizaciones no gubernamentales, particularmente activas, que desempeñan un papel fundamental en el impulso de estrategias de desarrollo propicias a las personas. La primera actividad de estas organizaciones es lograr, a través de distintas estructuraciones, el espacio y la libertad para desempeñar su papel esencial.

Cuando los problemas que generan exclusión y pobreza son más amplios, diversos y profundos que los que puede enfrentar la acción decidida de las organizaciones sociales actuando en forma individual, éstas deben estar preparadas para asumir formas de organización superiores creadas a partir de la unión con otros grupos estructurados de la sociedad.

Junto a los sectores sociales que expresan al Estado y al mercado, es necesario que la ciudadanía avance en la constitución del Tercer Sector que no es otro que la sociedad civil, expresada en un amplio tejido asociativo que integran la infinidad de organizaciones, de todo tipo y naturaleza que la definen. Algunas de esas instituciones gozan ya de un reconocimiento histórico y social, como es el caso de las mutuales y cooperativas, otras, de reciente creación, no cuentan aún con el marco legal; pero todas, sin excepción, son el resultado de las decisiones de ciudadanos que, sin divisiones ni sectarismos, intentan accionar en pro del mejoramiento de los niveles de vida de las comunidades en las que actúan y su participación es considerada como una meta necesaria de este Programa.

Durante siglos el hombre construyó, lenta pero persistentemente, una red de relaciones sociales que procuraban garantizarle la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y políticas. Hoy, frente a un proceso de cambio total, que afecta a todas esas relaciones, particularmente las que se refieren al trabajo, es necesario que las personas asuman la necesidad urgente de generar, a través de las organizaciones que se den por sí mismas, las condiciones que les permitan influir en la definición de nuevas relaciones sociales, que atendiendo a diferentes circunstancias, garanticen la vigencia de derechos imprescindibles que hacen a la necesidad de cada ser humano de participar de las posibilidades que surgen de los procesos de crecimiento económico que se dan simultáneamente con un proceso de empobrecimiento que afecta a la mayor parte de la sociedad.

**Naciones Unidas ha expresado, categóricamente, que una situación de crecimiento económico que no tenga contenido social, carece de razón.** Pero la participación en los frutos del crecimiento no se dará por sí sola. Quienes quieran participar deben aumentar sus posibilidades de presionar y negociar con los factores de poder. Deben constituirse, ellos mismos, en un factor de poder y la única forma de lograrlo es a través de la organización del Tercer Sector que debe ser apoyado, fundamentalmente, a través de la capacitación de sus integrantes.



Este Gobierno, a través del organismo u organismos responsables de definir y llevar adelante el Programa de Regionalización y Desarrollo Local Integrado y Sustentable considera, al menos, cuatro objetivos básicos necesarios respecto de la capacitación:

- a) Organizar procesos de capacitación orientados al fortalecimiento de los recursos humanos de los Gobiernos municipales para que puedan operar eficientemente en el marco de políticas de descentralización; y para lograr capacidades acordes con las necesidades de apoyo y participación en la elaboración e implementación de una gestión municipal y/o micro-regional con características autónomas, capaz de promover el Desarrollo Local Integrado y Sustentable y asegurar la vigencia de la Regionalización
- b) Formar “promotores” del Desarrollo Local Integrado y Sustentable.
- c) Diseñar metodologías e instrumentos de capacitación para el Desarrollo Local y para la planificación estratégica que posibiliten acciones con efectos sinérgicos en las Regiones de la Provincia.
- d) Diseñar y/o participar en el proceso de diseño, implementación y ejecución -junto a los organismos competentes- de actividades de capacitación dirigidas a los actores privados: ciudadanos, productores, empresarios y miembros de Organizaciones No Gubernamentales en cuanto hace a su relación con las políticas de fomento del Desarrollo Local Integrado y Sustentable, en particular en lo que se refiere a las transformaciones productivas y al mejoramiento de la situación económica de los productores rurales, el desarrollo urbano, la reconversión laboral y el fortalecimiento de las organizaciones sociales

#### **4. El componente de asistencia técnica**

La sociedad nacional, así como las provinciales y locales viven aún en un ambiente generado por un modelo económico y político de gran complejidad e incertidumbre cuyos resultados han provocado hasta ahora situaciones de marginación y exclusión. Los gobiernos no han dejado de ser actores relevantes, aún cuando la difusión del modelo proponía su drástica reducción. En este cuadro la participación de los actores de la sociedad civil adquiere cada día mayor relevancia. Frente a las incertidumbres hoy, menos que nunca, los procesos de toma de decisiones y ejecución de las acciones de cada actor para mantener un desempeño eficaz y eficiente, pueden realizarse confiando en el azar.

El Gobierno de la Provincia del Chaco a través de una política de descentralización y las actividades confiadas al SPER ofrece un cauce racional a estos problemas. Estas medidas que fijan las características fundamentales de la institucionalidad pública para la Regionalización y el Desarrollo Local están determinadas por dos hechos fundamentales: en primer lugar, por el reconocimiento de que en el modelo económico actual la centralización implica rigidez y aleja las oportunidades de alcanzar niveles suficientes de competitividad; y, en segundo lugar, por el convencimiento de que la responsabilidad primera y principal por el Desarrollo recae en el Gobierno.

Los actuales instrumentos de planificación municipal no han logrado transformarse en una herramienta que defina un futuro deseable a alcanzar, incorporando en su elaboración al

conjunto de los actores comunales, en particular al empresariado que es el que determina el ritmo de crecimiento de las comunas.

Así, la institucionalidad pública se ha caracterizado por ser significativamente inorgánica. Esto se expresa, entre otros aspectos, por una no siempre estable y precisa definición de la población objetivo; por una escasa diferenciación de sus políticas e instrumentos que dé adecuada cuenta de la heterogeneidad del ámbito urbano-rural; por insuficientes mecanismos formales e institucionalizados de participación de los beneficiarios; por modalidades de intervención muchas veces clientelísticas y paternalistas; por una alta inestabilidad de sus programas y proyectos; por la dispersión, segmentación y duplicidad de funciones sin la necesaria dirección y conducción en ámbitos de acción más específicos; y por una insuficiente coherencia entre políticas, capacidad de regulación y recursos disponibles para ello.

Este Gobierno conoce estos hechos y, por ello, ha emprendido una modernización de la institucionalidad pública para el Desarrollo Local que atienda, como mínimo, a los criterios que surgen de considerar:

- **Que el Desarrollo Local es una tarea de todo el Estado, todo el Gobierno y toda la Sociedad**
- **Las inmensas oportunidades y desafíos que ofrece y plantea el proceso de descentralización y el robustecimiento de las actividades municipales**
- **La necesidad de la participación formalizada de los grupos sociales y económicos beneficiarios y de sus organizaciones**
- **La necesidad de fortalecer las capacidades de incorporación, articulación e integración de iniciativas de las organizaciones y comunidades del campo y la ciudad, pues son ellas las que finalmente le dan integralidad al desarrollo**

Los procesos de regionalización y fortalecimiento municipal abren posibilidades concretas en la perspectiva del desarrollo productivo, al ser espacios interesantes para provocar el encuentro, coordinación e integración de esfuerzos y recursos tanto públicos como privados

En otras palabras, el ámbito regional y/o micro-regional y el municipal están ya constituyendo espacios privilegiados para lograr, por lo menos:

- **Incorporar la participación de la comunidad organizada en la definición de las orientaciones específicas y adaptaciones de los programas y proyectos, en la focalización de los recursos y en la ejecución de muchas iniciativas**
- **Permitir una mayor y mejor precisión de las dimensiones, contornos y contenidos del desafío que importa el Desarrollo Local, asumiendo las especificidades regionales o micro-regionales**
- **Ampliar las posibilidades de contener los elementos anteriores y transformarlos en un esfuerzo sistemático, planificado en el mediano y largo plazo, con la necesaria flexibilidad que requiere la dinámica del proceso**

Más específicamente las Asociaciones de Municipios que incluyen áreas rurales y urbanas son importantes en un conjunto de situaciones. Por lo pronto, en la determinación de espacios o zonas de diseño, planificación, programación e implementación de iniciativas de desarrollo que exigen un marco territorial más amplio que un Municipio por separado, ya que comparten o

involucran territorios comunales con características agro-ecológicas, productivas y socioeconómicas similares.

Estas Asociaciones son importantes, también, porque pueden ayudar a fortalecer la presencia de determinadas zonas rurales en el acontecer regional; principalmente de aquellas más deprimidas, aisladas y pobres, constituyéndose en uno de los instrumentos que apuntan en la dirección de avanzar en un desarrollo territorial más equilibrado y equitativo.

Reconociendo su gran heterogeneidad y la escasa experiencia en la interlocución de trabajos conjuntos con las administraciones municipales, las organizaciones no gubernamentales constituyen un ámbito de relación y coordinación interinstitucional que, como ya hemos dicho, presentan un creciente dinamismo y muestran capacidades potenciales de aporte a las actividades regionales de Desarrollo Local.

## **5. La Planificación Estratégica urbano-rural**

Encontrar una respuesta territorial de carácter positivo, que utilice los cambios inevitables para mejorar la vida de los habitantes, es todavía un reto que sobrepasa a las administraciones públicas. Solo una acción concertada de todos los agentes económicos y sociales del territorio y de las administraciones que allí actúan, alrededor de objetivos considerados básicos y consensuados, ofrece garantías de éxito para resolver la situación actual de conflicto.

Lo que diferencia la planificación estratégica de otros tipos de sistemas de planeamiento, es que se trata de un proceso destinado a la acción. Es decir, el análisis se realiza en estrecha relación con la realidad existente y las capacidades reales, tanto en la posibilidad de intervención real y efectiva en un determinado aspecto, como en lo referente a las posibilidades de realización según los recursos necesarios, la capacidad financiera o la voluntad de los agentes a adaptarse a los resultados del colectivo.

La planificación tradicional dibuja expectativas, la planificación estratégica combina acciones.

Las experiencias de los planes estratégicos de regiones que han alcanzado resultados exitosos, muestran que un "plan" que efectivamente pretenda llevarse a cabo, no puede limitarse a ser un conjunto de estudios de diagnóstico y pronóstico de la situación económica, social y territorial expresados en un listado de proyectos que se pretende sean asumidos por los agentes económicos y sociales. **Las propuestas de acción de un plan deben partir del compromiso previo de ejecución por parte de todos los actores, de manera que la metodología se oriente a lograr este propósito.**

Cuando en la planificación participan muchos actores, las intervenciones pueden adquirir un carácter conflictivo. Un enfoque estratégico permite: trabajar mejor los conflictos, lograr análisis más integrados y completos de las situaciones concretas y articular las posturas de los diferentes actores involucrados. Para ello, los análisis a efectuar deben considerar las distintas

perspectivas, posicionamientos, sistemas de valores, experiencias e intencionalidades de dichos actores.

Cuando se revela el carácter conflictivo de las intervenciones, aumentan las posibilidades de identificar estrategias más adecuadas para la intervención exitosa en los diferentes programas e instituciones. Esto es así, porque no se parte del "deber ser" sino del "como es", aunque hay que reconocer que la descripción y explicación del "como es" una situación, dista mucho de ser una actividad neutral. Muchos especialistas sostienen que es difícil efectuar análisis objetivos, es decir, "desde afuera", de las situaciones que se presentan en un conjunto social, pues consideran que no hay externalidad posible en las mismas. Desde diferentes campos, estos especialistas han venido oponiéndose a la hegemonía de los estudios de orientación sistémico-estructuralista en los diferentes campos del conocimiento en general y en la política en particular. Nos referimos a que estos modelos de análisis enfatizan la interrelación entre cosas u objetos pero eluden reconocer el papel activo que juegan los sujetos en la construcción de su propia realidad; lo que consiguen así, en la práctica, es una sobredeterminación de la estructura sobre los procesos individuales y sociales.

En el proceso de planificación estratégica esta situación debe ser considerada toda vez que el propósito del desarrollo es el hombre y la sociedad, es decir, los resultados de esos procesos individuales y sociales. La intervención adecuada de los Consejos Regionales de Planificación, que ya están en marcha, aseguran un medio eficaz para la acción concertada del Gobierno con los agentes sociales y económicos.

## **6. El conocimiento y la información como componentes estratégicos**

Este Gobierno está convencido de que la formulación e implementación de un Plan que extienda, asegure y profundice el proceso de Desarrollo Local, cualquiera sea el modelo y la metodología que se utilice, requiere como base indispensable la comprensión real y continua de los fenómenos de transformación productiva, social e institucional y sus efectos sobre el territorio provincial. En otras palabras, necesitamos identificar y delimitar, cuanto antes con mayor precisión, las áreas de actuación y las realidades en que debe basarse la estrategia para aumentar, día a día, la efectividad de la acción del gobierno, las posibilidades de la acción conjunta público-privada y la satisfacción del conjunto social.

Para lograrlo tenemos que aumentar la capacidad de conocer y analizar, por un lado, todos los aspectos que por aportar un valor positivo para el desarrollo integral se consideren recursos locales y, por otro, todos los problemas y deficiencias que pueden influir en la estrategia y en su diseño. Se trata de analizar la dinámica de la economía local para después evaluar mediante el diagnóstico su capacidad de desarrollo centrando la atención en aquellos aspectos particulares que facilitan una idea general del área y un conocimiento de la situación social, económica, política e institucional, de modo que se pueda preparar una respuesta adecuada a los problemas existentes y construir la futura estrategia de desarrollo sobre las oportunidades detectadas.

Nuestra determinación de asumir el proceso de Regionalización y Desarrollo Local constituye una afirmación del valor que adjudicamos al mismo en la construcción de un nuevo Chaco y en

la urgencia de solucionar los problemas que afligen a muchos de sus habitantes. Por ello hemos emprendido los esfuerzos necesarios, conscientes de la necesidad de contar, no sólo con más y mejor información, sino con el tipo y calidad que demanda un proceso de desarrollo para utilizarla –y brindarla a las organizaciones regionales- para localizar, describir, evaluar y priorizar los problemas que se plantean, trazar las perspectivas de evolución y elaborar estrategias conjuntas de intervención. La insuficiencia de este recurso fundamental será reducida por el Gobierno con todos los medios a su alcance y con los que pueda obtener a través de pedidos de asistencia técnica a organismos especializados como el Consejo Federal de Inversiones (CFI).

**La información, su búsqueda, procesamiento y puesta a disposición, no es una labor puntual en un proceso de planificación estratégica; no es una fase secuencial del proceso, sino una función continua de soporte a todas las demás** que, incluso, si está bien diseñado el método, hace posible que se reciba información también de los momentos de planeamiento.

La información está estrecha y naturalmente unida al conocimiento y cuando la reconocemos, entramos de lleno al campo de la comunicación que puede considerarse como un intercambio de información e ideas a través de un diálogo que se enriquece cuando las comunidades comprenden las cuestiones relacionadas con su desarrollo, y comparan los resultados obtenidos por otras comunidades.

Una forma de entender la información es verla, como acabamos de expresar, como un modo de comunicación entre los actores y un modo de involucrarlos en torno a las acciones. Hacerla útil es un objetivo en sí mismo que genera un proceso dinámico entre el conocimiento y la acción lo que lleva a afirmar que, más que producirla, lo realmente importante de la información es comunicarla y difundirla.

Al tratar de establecer una acción permanente de recopilación y manejo de información, tenemos presente que ésta es un recurso sinérgico. Cuanto más información útil se tiene, más se la usa y más útil resulta, recuerda, registra y recupera de otros hombres o de soportes como informes y estudios, libros, documentos, computadores, etc. Paradójicamente la información puede ser simplificada y resumida a través de su transformación en conocimiento. Cualquier persona diligente con la ayuda de un computador puede reunir enormes volúmenes de información sin sentido. Sólo el conocimiento la orientará y hará útil su tarea. Mejorar la elaboración de estudios necesarios a nivel regional, se realizará transformando, antes que nada, la información en conocimiento.

Si el conocimiento anclado en la región -pero enfocado en la globalización- es el recurso estratégico más importante en los análisis regionales, debe intentar precisarse la separación de funciones entre los actores involucrados sobre el “saber para qué”, “el saber para quiénes”, “el saber cuándo y cómo”, “el saber quién” y el “saber por qué”.

Hoy casi no existen en la Provincia estudios específicos sobre la realidad de las comunas. Los estudios y las bases estadísticas para los mismos se realizan con información provincial o de grandes conglomerados urbanos, a pesar de que las municipalidades generan muchos datos que no se transforman en información y conocimiento por falta de elaboración y transferencia. Numerosas reparticiones públicas, tanto provinciales como nacionales, manipulan información

originada en las comunas que no se transforman en información útil para las administraciones municipales, ni para los restantes actores sociales.

En la mayoría de los Municipios existe un vacío de información y conocimiento sobre oportunidades de desarrollo y experiencias exitosas de resolución de problemas específicos en otras zonas del país o del exterior. Generalmente las acciones se emprenden sin considerar el conocimiento que hay sobre ellas y las evaluaciones que se han realizado en otros lugares acerca de los resultados alcanzados.

Para aumentar la eficacia del proceso de Desarrollo Local Integrado y Sustentable se requiere información que permita un mayor conocimiento sobre la base socioeconómica, el contexto local y socio-cultural general, el tejido económico, la base demográfica y el mercado de trabajo, la valoración de la infraestructura, la tecnología, los servicios existentes y el nivel de organización institucional.

Es conveniente recordar que la Planificación Estratégica no establece una antinomia entre información cuantitativa y cualitativa. La información cuantitativa conforma la infraestructura de datos sobre la cual el proceso analítico puede sacar conclusiones cualitativas. Al mismo tiempo, todas aquellas variables que se puedan cuantificar, podrán ser trabajadas con mayor precisión y sobre todo ser seguidas en una escala continua que facilita su monitoreo.

Las actividades encaminadas a solucionar los problemas de conocimientos e información incompletas tienen que ser capaces de:

- Lograr que los actores públicos y privados que intervienen en un proceso de Desarrollo Local Integrado y Sustentable, dispongan oportunamente de información interior y exterior a su territorio que les permita conocer sus propias realidades y participar eficientemente en los procesos decisionales respecto a la fijación de políticas y programas de acción.

### III. FUNDAMENTOS CONCEPTUALES UTILIZADOS

Este documento y otros similares que constituyen sus antecedentes, señalan un hecho cierto: somos todos vulnerables y por eso muchas naciones, organizaciones, grupos sociales y personas están simultáneamente concentrados en la búsqueda de elementos de referencia que faciliten la construcción de su sostenibilidad para enfrentar y solucionar esa vulnerabilidad. En este contexto, lógicamente, todas las organizaciones para el desarrollo son frágiles. Lo que varía entre ellas es su grado de fragilidad (vulnerabilidad), porque modifica las capacidades para investigar e interpretar de forma independiente el origen del cambio de época, analizar los procesos que están generando los cambios globales, identificar las contradicciones y las características de la época emergente, analizar sus implicancias, conceptualizar la sostenibilidad institucional y desarrollar estrategias para construirla en cada ámbito territorial definido.

**El Desarrollo Local/Regional es un producto de la intervención e innovación.** Los modelos, las políticas, los planes, los programas y los proyectos de desarrollo sostenible no se implementan por sí mismos. La mayoría de estas intervenciones son concebidas y/o implementadas por organizaciones para el desarrollo: públicas, privadas y no gubernamentales; grandes, medianas y pequeñas; formales e informales. Si el desempeño de estas organizaciones se hace errático, su resultado no podrá ser sostenible porque se requiere también la implementación consistente de políticas, planes, programas y proyectos a lo largo del tiempo. En otras palabras, **no habrá desarrollo sostenible sin organizaciones para el desarrollo sostenibles.**

Hace más de cuarenta años que el sistema de ideas, el sistema de técnicas, los mecanismos institucionales y las consecuencias del industrialismo han estado siendo sometidos a críticas crecientes e inexorables, lo que ha empujado a esta época histórica hacia una crisis irreversible.

Hoy todo es objeto de cuestionamiento generalizado: la visión del mundo; la naturaleza, el rumbo de las prioridades del paradigma de desarrollo; y los elementos orientadores de esta época histórica -los valores, los conceptos, los principios, las promesas, los enfoques, los modelos y los paradigmas- que servían de referencia para orientar a los actores sociales, económicos, políticos e institucionales hacia el desarrollo.

Necesariamente los fundamentos conceptuales a que alude el título de este capítulo, deben ser expuestos para asegurar no sólo la comprensión de los pasos dados hasta ahora en el Programa de Regionalización y Desarrollo Local, sino hacer posible la participación informada de los agentes sociales, económicos y políticos en los intercambios de ideas que han de permitir la continuidad del proceso en forma cada vez más ajustada a la realidad que percibimos.

Para acentuar la relación entre los fundamentos conceptuales y las medidas adoptadas por el Gobierno para impulsar el proceso de Desarrollo Local, se destacará en el texto cada utilización concreta, junto a su base conceptual, con letra cursiva.

Entendemos que esta referencia es imprescindible ya que el Desarrollo Local no tiene ni una teoría ni un modelo de referencia. No es la ejecución de acciones que respondan a un modelo ideal o racional; es, nada más y nada menos que un proceso orientado, es decir, es el resultado de la acción de los actores o agentes cuyas decisiones definen el desarrollo de un territorio determinado, cuando sus intereses -en cuanto actores locales- predominan sobre otros.

Esta es la razón por la que la definición de un Programa de Regionalización y Desarrollo Local para el Chaco debe ser producto de las percepciones, los valores y los intereses de los ciudadanos chaqueños.

## 1. El origen del actual cambio de época

El origen de este cambio está fuertemente asociado a **tres revoluciones -la socio-cultural, la económica y la tecnológica-** cuyos impactos cruzados (no necesariamente compatibles entre sí) están cambiando el sistema de ideas, el de técnicas y la institucionalidad de la época histórica del industrialismo, a partir de **cambios cualitativos en las relaciones de producción, de poder, en la experiencia humana y en la dimensión cultural**. Castells (1998) ha realizado una investigación extensa y profunda para explicar el origen y analizar las consecuencias de estas transformaciones en marcha:

- a) **Revolución socio-cultural:** desde los años sesenta, un conjunto de movimientos socio-culturales está desafiando las bases de la civilización occidental y los valores de la sociedad industrial de consumo. Los movimientos feministas, ambientalistas y por los derechos humanos, justicia étnica, igualdad social y participación democrática denunciaron, por ejemplo: los muchos absurdos derivados del industrialismo, la vulnerabilidad de la humanidad y del planeta, y la necesidad de un desarrollo sostenible. Los cambios que tienen origen en esta revolución socio-cultural como la cuestión de **la participación del tercer sector, la equidad de género, la valorización de lo social, la igualdad social, los derechos de las nacionalidades indígenas, la justicia étnica, la conservación de los recursos naturales, los derechos de los niños, el desarrollo humano, las redes de solidaridad y, en general, el desarrollo sostenible**, no pertenecen a la época industrial; esos movimientos culturales están cambiándola, utilizando una visión "sistémica" del mundo. Estos cambios tienen consecuencias visibles en las relaciones de producción, de poder, en la experiencia humana y en la cultura
- b) **Revolución económica:** a finales de los años setenta, la crisis económica iniciada por los impactos en los precios del petróleo reveló el agotamiento del régimen de acumulación de capital de la época del industrialismo. Desarrollado en torno a una economía productiva basada en factores tangibles -tierra, capital y trabajo- y dependiente del Estado-Nación para las reglas nacionales del juego de acumulación, el régimen de acumulación del capitalismo industrial entró en una crisis irreversible. Ello **dio inicio a la formación de un régimen de acumulación de capital de naturaleza corporativa, de carácter transnacional, de alcance**



**global y dependiente de un factor intangible: la información.** Estos son los ingredientes básicos de ese “modelo” que solemos llamar **neoliberalismo**

Los cambios derivados de esta “revolución económica”, que integran **la llamada globalización (otro ingrediente del neoliberalismo) bajo etiquetas tales como: reajuste estructural, reforma económica, modernización productiva, privatización, liberalización, desreglamentación, megafusiones, reconversión productiva, flexibilidad laboral, dolarización de las economías nacionales, integración regional y fondos competitivos**, no pertenecen a la época del industrialismo, la están cambiando bajo una “**visión económica del mundo**”. Estos cambios también generan transformaciones fundamentales en las relaciones de producción, de poder, en la experiencia humana y en la cultura.

**c) Revolución tecnológica:** en esos mismos años se inició una revolución en torno a la **tecnología de la información**, la que ha influenciado otras revoluciones científicas y tecnológicas y ha penetrado a la mayoría de los medios y formas de comunicación. La dimensión micro-electrónica de esta revolución hace posible la concepción de “redes virtuales”, capaces de comprimir y, eventualmente, desmaterializar el tiempo histórico y el espacio geográfico.

**Por primera vez en la historia, la información es, simultáneamente, insumo y producto.** Los cambios derivados de esta “revolución tecnológica” -la formación de redes virtuales, la integración electrónica de formas (textos, sonido e imagen) y medios de comunicación, la propuesta de la agricultura de precisión, la creación de oficinas en red, los libros virtuales, los espacios inteligentes (edificios, fábricas, oficinas y residencias, cuyas funciones básicas son manejadas por computadoras independientes del operador humano) y el terrorismo cibernético- tampoco pertenecen a la época industrial.

Estos cambios, más bien, viabilizan muchos de los cambios derivados de las revoluciones socio-cultural y económica, bajo una versión sofisticada de la “visión mecánica del mundo” e implican cambios en las relaciones de producción, de poder, en la experiencia humana y en la cultura.

Obviamente, ninguna de estas revoluciones cambiaría la época por sí misma. Son los impactos cruzados de ellas los que generan otras crisis en cadena, **creando las condiciones para que se desarrollen procesos de cambios globales, transformando de forma cualitativa y simultánea el sistema de ideas, el sistema de técnicas y la institucionalidad de la época vigente.** Es lógico que estos cambios, producto de los impactos cruzados, no generen tendencias convergentes. Al contrario, la confrontación dialéctica entre los intereses en conflicto de ambas épocas, está generando contradicciones que, a su vez, moldean el futuro de la humanidad.

Pero, estas contradicciones no son el resultado de una simple coincidencia histórica. **Los grupos de actores sociales que promueven cada una de las tres revoluciones proponen una visión del mundo en el intento que esa percepción de la realidad sea la que prevalezca en la nueva época.** Sin embargo, los diferentes conjuntos de premisas, promesas y compromisos asociados a estas visiones del mundo conducen a la humanidad hacia futuros alternativos radicalmente distintos entre sí, diversos y diferentes. Las implicaciones de este fenómeno para las actividades de gestión de organizaciones para el desarrollo son múltiples y de naturaleza transformacional y no deben ser ignorados.

## **2. Visiones del mundo en conflicto**

Una visión del mundo es una "ventana conceptual" a través de la cual percibimos e interpretamos el mundo, tanto para comprenderlo como para transformarlo. Esta ventana funciona como una especie de "antejo cultural", para cuya fabricación se utilizan ciertos valores, creencias, principios, premisas, conceptos, enfoques, etc. que afectan nuestra percepción de la realidad y, por lo tanto, nuestras decisiones y acciones en todos los aspectos de nuestra experiencia humana.

Cuando ocurre un cambio de época, como en estos momentos, todos nos vemos forzados a cambiar de anteojos, pues los que estábamos utilizando -dirigidos sobre el presente- revelan un paisaje fuera de foco, cuya interpretación parece imposible. Asumiendo el estatus de "paradigma social", **una visión del mundo es la herramienta cultural más poderosa de que dispone un grupo social, una comunidad o una sociedad para (re)interpretar su pasado, comprender su presente y construir su futuro.** Cuando comprendemos que la "realidad" es lo que nuestro método de observación nos permite percibir, reconocemos que la visión que tenemos del mundo moldea nuestros modelos mentales, a través de los cuales observamos, sistematizamos, interpretamos y aportamos significado a nuestras propias experiencias del mundo.

Las tres revoluciones que acabamos de referir, generan visiones del mundo que están en conflicto: las "visiones mecánica, económica y totalizadora" y, aún cuando una de ellas se establezca como dominante, la humanidad va a convivir con las contradicciones y consecuencias de la lucha dialéctica entre los intereses e influencias generados a partir de las premisas, promesas y compromisos de revoluciones que, durante un tiempo, van a seguir "conviviendo" hasta que se agoten las fuerzas que las sustentan.

a) **La visión mecánica del mundo:** originada con la ciencia moderna en los Siglos XVI y XVII, propone interpretar al mundo a través de la metáfora de una máquina: el mundo es una máquina sin sentimientos, donde la razón mecánica excluye la emoción humana. Sin embargo, con la emergencia de la revolución en torno a la tecnología de la información, esta máquina ganó una dimensión cibernética. Ahora, según esta visión, el mundo es percibido como un conjunto de máquinas complejas que se conectan a través de redes de naturaleza cibernética, alimentadas por diferentes tipos de recursos: naturales, materiales, financieros, informacionales, humanos, etc.

b) **La visión económica del mundo:** intenta reemplazar la metáfora de la máquina por la metáfora del mercado: el mundo es percibido como un mercado sin sociedades ni ciudadanos, donde las transacciones comerciales prevalecen sobre las relaciones sociales. Este es un mundo habitado por proveedores, productores, intermediarios, procesadores, vendedores, industriales, banqueros, competidores, consumidores, clientes, inversionistas, etc. En este mundo darwiniano, la existencia es una lucha por la supervivencia, sólo sobrevivirá el más competitivo. Hay una ciudadanía por derecho, pero con pocos ciudadanos de hecho.

Los que promueven esta postura también se apropian de los aportes de la revolución tecnológica que les permite, a través de la formación de redes virtuales, la concentración descentralizada de riqueza y poder.

c) *La visión totalizadora (integradora): ésta es la visión que ha utilizado, desde sus comienzos, el modelo de Desarrollo Local integrado al Programa de Regionalización y Desarrollo Local.* En el marco de esta visión:

c.1) **El mundo** es un sistema complejo y dinámico, con múltiples dimensiones y funciones interconectadas (espacial, temporal, ecológica, social, económica, política, institucional, ética y estética) y es habitado por una

diversidad de entidades vivas interrelacionadas, incluida la especie humana organizada en sociedades. En este mundo, la ciudadanía como “derecho” debe generar ciudadanos de “hecho”

**c.2)** La **historia** es relevante para la comprensión, porque el pasado, el presente y el futuro están inevitablemente conectados. Para construir un futuro diferente y mejor es preciso, a partir de hoy, pensar, actuar y ambicionar en forma diferente, con base en las lecciones del pasado, los compromisos negociados en el presente y los escenarios futuros alternativos.

**c.3)** *El contexto es el producto de las diferentes percepciones que tienen los diversos grupos de actores sociales, que comparten o se diferencian por distintas visiones del mundo.* Existen tantos “contextos” como realidades socialmente construidas por las decisiones y acciones producto de estas diferentes percepciones de la realidad.

*En este sentido, el contexto (región) es un ámbito especial de desarrollo, donde interactúan la sociedad, la cultura y la naturaleza.* Cualquier contexto incluye al mercado -con sus clientes y demandas-, pero vá más allá pues también considera otros aspectos de la realidad material y social que el mercado no expresa.

**c.4)** La **organización** es también un sistema abierto y dinámico que, por supuesto, refleja las principales características y también las contradicciones de los sistemas más amplios con los cuales intercambia, debiendo ser gerenciada mediante un enfoque necesariamente sistémico. *Entre sus muchas funciones, la organización para el desarrollo asume el rol fundamental de ser una “facilitadora del cambio y el desarrollo”.* En las organizaciones, los seres humanos son percibidos como ciudadanos y ciudadanas, con imaginación y capacidad de pensar y de crear más allá de sus experiencias y conocimientos previos; que son “gerenciados” como personas con capacidades.

**c.5)** *Los modelos de intervención para el desarrollo se centran en el contexto (entorno, región) que incluye al mercado, sus clientes y sus demandas pero que también incluye otros aspectos y dimensiones relevantes de las realidades material y social. “El desarrollo sostenible” incluye el desarrollo humano y social, subordinando los objetivos medios (el crecimiento económico y el desarrollo tecnológico) a los objetivos fines: mejores condiciones, nivel y calidad de vida.*

**c.6)** La **tecnociencia** es un sistema facilitador del cambio y el desarrollo. Desde un compromiso con la totalidad, que implica –como ya hemos dicho- considerar el desarrollo como el encuentro entre sociedad, cultura y naturaleza, la tecnociencia es desarrollada bajo control social ampliado, en el contexto de su aplicación e implicaciones: ciencia con conciencia, para la sociedad y la vida en el entorno y en el planeta. *La dimensión de eficiencia y la económica que prevalecen, respectivamente, en las visiones mecánica y económica están presentes entre las dimensiones del sistema. Pero eso ocurre en un relativo equilibrio con otros aspectos, como los de la sostenibilidad y la equidad, necesarias para la existencia de todas las formas de vida.* Con la revolución en la tecnología de la información, los actores del desarrollo ganan también mucha versatilidad para actuar según esta visión integradora del mundo.

- c.7)** *La metáfora del "sistema" es la base de esta visión, pues le permite aceptar las diferentes, complejas y frecuentemente contradictorias dimensiones de la realidad, evitando el reduccionismo, la linealidad y el determinismo comunes a otras visiones, que reducen la realidad a una de sus múltiples dimensiones. Pero éste no es un sistema en equilibrio, sino en constante proceso de cambio.*
- c.8)** *Los conceptos originalmente propuestos a partir de la metáfora del sistema son: valores, sostenibilidad, complejidad, diversidad, multi-causalidad, no linealidad, interdependencia, naturaleza, sociedad, cultura, equidad, participación, interacción, construcción, sistemas blandos, personas con capacidad, solidaridad.*

Obviamente y como veremos luego, ninguna visión del mundo llega a ser practicada de forma pura. Cualquiera de estas visiones, aunque sea dominante dentro de una época, es forzada a coexistir con aspectos e influencias de otras visiones del mundo. Esto conduce a una combinación de algunos elementos de cada una de estas visiones, pero con la prevalencia de las premisas de una de ellas.

De acuerdo con este razonamiento, la adopción de cada una de estas visiones del mundo conduce a compromisos diferentes para la interpretación del entorno de las organizaciones para el desarrollo.

La visión mecánica del mundo induce a sus seguidores a privilegiar el mundo de los hechos, visibles y cuantificables, que están asociados a la creencia de que existe un entorno concreto y objetivo, independiente de nuestra percepción, decisión y acciones. Como consecuencia, los diagnósticos y pronósticos del entorno privilegian el uso del "pensamiento duro", que sólo reconoce lo que es cuantificable e ignora el "lado blando" de la realidad, el mundo de los procesos, interacciones, relaciones, implicaciones, impactos, valores, etc.

Los que adoptan la visión económica del mundo impulsan a sus seguidores a percibir al mercado como el único entorno relevante que debe ser comprendido.

Como en la visión mecánica del mundo, el mercado es asumido como una realidad concreta y objetiva que existe independientemente de nuestra percepción, decisiones y acciones. Como resultado, los análisis del entorno asumen el mercado como una entidad autónoma, cuyas leyes -oferta y demanda- son consideradas "naturales", independientes de la voluntad humana, separando lo económico de las demás dimensiones de la realidad. Los problemas ambientales, sociales, políticos, institucionales, éticos, etc. no tienen nada que ver con el mercado -según piensan los que apoyan esta visión- que debe ser dejado libre para funcionar de acuerdo con sus leyes, a las que se considera más sabias que las leyes de las sociedades.

*La visión totalizadora (integradora) del mundo, que impregna en forma sustantiva los procesos que hemos llamado de "Regionalización y Desarrollo Local", propone y estimula a sus seguidores a integrar el "lado duro" y el "lado blando" de la realidad, con énfasis en este último en cuanto éste moldea la existencia del primero, y no al contrario.*

Aún cuando podemos referirnos a cosas concretas, como la lluvia, lo hacemos a través de los significados que aportamos a dicha cosa concreta. La lluvia puede ser percibida distintamente por un meteorólogo, por un agricultor o por un pescador; y aún sus percepciones relativas pueden cambiar en el tiempo.

La realidad no es “algo” que existe en algún lugar apartado, alejada de nuestras organizaciones y comunidades. El sistema del industrialismo estableció la premisa de que la realidad era una sola, determinada por leyes “naturales” y que la naturaleza existía para ser explotada en nuestro beneficio. Necesitamos comprender que la realidad es lo que nuestros modelos mentales -individuales y colectivos- nos permiten percibir.

**Así, podemos imaginar, negociar y construir una nueva percepción de nuestra realidad material, social y espiritual, que nos permita tomar decisiones y llevar adelante acciones coherentes con esta nueva percepción.** Si la realidad **está construida socialmente**, nosotros podemos transformarla colectivamente. Sin embargo, la transformación de los modelos mentales sólo será posible, con la transformación de los sistemas educativos, en el marco de un compromiso con la regla del “desarrollo de”, no con la regla del “desarrollo en” el planeta o entorno. Sin eso, no podemos salir de la indiferencia instrumental del objetivismo impuesto por las visiones mecánica y económica del mundo y avanzar hacia la sensibilidad contextual del constructivismo requerido por la visión totalizadora(integradora) del mundo y, por lógica, de nuestro contexto (región).

### 3. La Región como entorno

*Existe una unidad necesaria entre los términos región, entorno, contexto, territorio y desarrollo. Estas temáticas han sido ampliamente tratadas en los Informes que he elaborado para uso de la Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados (SPER) y en diversos documentos utilizados en los Talleres de Desarrollo Local, desde el año 2000 a la fecha.* Por problemas vinculados con un manejo más útil de este documento, nos permitimos referir al lector a esos Informes que, por dicho motivo, no reproducimos aquí.

*Conviene, sin embargo, precisar que la idea básica de denominar “local” a este proceso de desarrollo provino del hecho de que ese esfuerzo fue previo a la constitución de las Regiones.* Hoy, por esa misma razón, este proceso debería llamarse “Desarrollo Regional”, en principio porque sería más ajustado a la nomenclatura que surge de la existencia de las Regiones; y luego porque, en definitiva, la diferencia entre lo local y lo regional es sólo una cuestión de escala. Boisier (2001), hablando de “**Desarrollo Regional**”, afirma que **éste consiste en un proceso de cambio estructural localizado (en el ámbito territorial denominado región) que se asocia a un permanente proceso de progreso de la propia región, de la comunidad o sociedad que habita en ella y de cada individuo miembro de tal comunidad y habitante de tal territorio.**

Respecto al “Desarrollo Local”, el mismo autor manifiesta que **“en un concurso de popularidad, el concepto de desarrollo local ganaría el primer lugar en las preferencias”.** Pero luego, en largos párrafos, opina que este término debería aplicarse más directamente al

ámbito de un Municipio, sin dejar de reconocer que la posición de muchos expertos al usarlo es jugar con la contraposición local/global para mostrar las paradojas y relaciones entre ambos términos.

Buarque (1999), define al **Desarrollo Local como un proceso endógeno que se registra en pequeñas unidades territoriales y agrupamientos humanos, capaz de promover el dinamismo económico y la mejoría de la calidad de vida de la población.** Este mismo autor reconoce que a pesar de constituir un movimiento de fuerte contenido interno, el desarrollo local está inserto en una realidad más amplia y compleja con la cual interactúa y de la que recibe influencias y presiones positivas y negativas. También afirma que el concepto de desarrollo local puede ser aplicado a diferentes “cortes territoriales” y aglomerados humanos de pequeña escala, desde la comunidad hasta el Municipio e, incluso, a micro-regiones homogéneas de tamaño reducido. Este sería el caso de nuestras Regiones.

**El desarrollo municipal sería, según estos conceptos, un caso particular de desarrollo local con una amplitud espacial delimitada por el corte político-administrativo del Municipio.** En nuestro caso, el sentido de estos conceptos, unido a la decisión autónoma de algunos Municipios de unirse para propósitos de desarrollo, permite perfectamente denominar a este proceso tanto de “Desarrollo Local” como “Desarrollo Regional”.

**El concepto de desarrollo endógeno que aparece permanentemente vinculado con las ideas de desarrollo local o regional, también se vincula con “entorno” y “contexto”.** Este concepto de desarrollo endógeno, atribuido a un espacio determinado, con las características que ya hemos mencionado, nace como una reacción al pensamiento y a la práctica dominante en materia de desarrollo territorial de los años sesenta, donde la difusión de las innovaciones y de los impulsos de cambio se daba “del centro hacia abajo”. Una noción muy conocida **define al desarrollo endógeno como la capacidad para transformar el sistema socio-económico; la habilidad para reaccionar a los desafíos externos; la promoción de aprendizaje social; y la habilidad para introducir formas específicas de regulación social a nivel local que favorecen el desarrollo de las características anteriores.** El desarrollo endógeno es, en otras palabras, la habilidad para innovar a nivel local.

Esta extensa referencia a la endogeneidad del desarrollo local/regional se debe a que se trata de una característica definitoria del proceso, por lo que estimamos prudente aclarar este concepto. De los autores mencionados, el que resulta más preciso es Boisier (1993) que sostiene que la endogeneidad de este proceso de desarrollo debe entenderse como un fenómeno que se presenta en varios planos, que se cruzan entre sí. **Primero, se refiere al plano político** y en este sentido se lo identifica como una creciente capacidad regional/local para tomar las decisiones relevantes en relación a diferentes opciones de desarrollo, diferentes estilos de desarrollo y en relación al uso de los instrumentos correspondientes, entre los que se incluyen la capacidad de diseñar y ejecutar políticas de desarrollo pero, sobre todo, la capacidad de negociar.

**El segundo plano es el económico,** y se refiere a la apropiación y reinversión regional de parte del excedente a fin de diversificar la economía regional dándole una base permanente de sustentación en el largo plazo. **El tercer plano** que sostiene Boisier, **es el científico y tecnológico** es decir, la capacidad interna de un sistema -en este caso, de un territorio organizado- para generar sus propios impulsos tecnológicos de cambio, capaces de provocar modificaciones cualitativas en el sistema. **Un cuarto plano es el de la cultura,** planteada como una suerte de matriz generadora de la identidad socio-territorial.

En definitiva, lo que pretendemos dejar en claro es que en nuestro caso -como en muchos otros- hay una correspondencia natural entre los contenidos de los conceptos de región, de local, de entorno y de contexto. La relación de estos conceptos con el de desarrollo obedece a que este proceso tiene una irreductible lógica territorial ya que los elementos sustantivos del desarrollo, en especial los capitales intangibles y el capital sinérgico, se encuentran más fácilmente en espacios sociales y territoriales relativamente pequeños, donde el valor de la proximidad se revela en los contactos cara a cara, las costumbres y las tradiciones. *Si estas proposiciones son correctas -como lo está probando nuestra experiencia- entonces el desarrollo comienza por ser un fenómeno local y ciertamente endógeno que, para poder desplegarse, requiere previamente adquirir la cualidad de descentralizado. Entonces, a partir de este momento y de este punto, el desarrollo comienza a expandirse desde abajo hacia arriba.*

Toda propuesta de desarrollo requiere el apoyo de las fuerzas que concentran el poder en la región, sin él la propuesta no saldrá de los estantes. **Para lograr éxito en una propuesta colectiva, es imperioso “cooptar” a quienes tienen capacidad de influir, de dirigir, en definitiva a quienes tienen la capacidad de tomar decisiones.** *La personalización del poder en una Región debe reconocer agentes en, por lo menos, tres planos: en el plano político-burocrático-administrativo, donde las personas son fácilmente identificables dada la estructura muy formal de este plano; en el plano del “capital”, en el cual se distinguen como categorías de agentes los propietarios y los administradores y, finalmente, en el plano de la “sociedad civil” que es esencialmente difuso pero en el cual la utilización de tecnología social hace posible conocer la lista mínima de personas con las cuales hay que conversar y llegar a acuerdos.*

*Un proyecto político regional (un proyecto de Desarrollo Regional/Local) se concibe como una propuesta con un alto nivel de participación social.* Un proceso participativo (y, por tanto socialmente difuso) orientado al diseño de un proyecto político-regional, no necesariamente comienza como un proceso popular -como es el caso de nuestro Programa- lo cual no significa que se defina como elitista, sino que es el comienzo de un proceso que debe ser impulsado para que la participación se amplíe. Para esto la capacidad de convocatoria de la autoridad política regional ha resultado esencial para conformar inicialmente una mesa de conversación del desarrollo. Por supuesto que esta capacidad de convocatoria está condicionada, entre otros factores, por la legitimidad del gobierno, las percepciones de responsabilidad y la oportunidad o, como se dice corrientemente, el “tempo” político y administrativo del gobierno.

*Las reuniones entre los diversos agentes del desarrollo, convocadas por las autoridades regionales, deben ser estructuradas en forma profesional para que se transformen en un verdadero espacio de articulación.* Para que ello ocurra, la estructuración profesional de las conversaciones entre agentes debe basarse en un trabajo técnico previo que muestre las debilidades y potencialidades regionales y permita visualizar las posibilidades del desarrollo regional. El resultado al cual debe llegarse es un acuerdo social en torno a la o las cuestiones estructurantes de la región, entendiendo por tales los asuntos cuya potenciación o remisión provocan cambios estructurales en ella, y en torno a las acciones más propiamente estratégicas vinculadas a tales asuntos.

Como bien sabemos, el aumento sostenido de la producción de bienes y servicios en la región es la forma básica de entrar en la senda de un real desarrollo. *Por lo tanto, el crecimiento económico se encuentra en el centro de toda propuesta regional, y el estudio y explicación de su nivel y ritmo es fundamental.* Es también importante destacar el concepto de capacidad regional/local

de negociación, en relación con el crecimiento, puesto que éste depende muchas veces de capital trans-regional. Por otro lado, **la fijación del cuadro de la política económica provincial es claramente una responsabilidad indelegable del Estado** y, por tanto, una cuestión externa a la región, solo modificable mediante procesos de negociación.

En términos relativos, es decir considerando a cada Región como un Territorio que compite con otros en la misma Provincia -aunque no sea el ideal ético ni el propósito del desarrollo- , *el crecimiento económico depende también de dos elementos: las variaciones de la especialización de cada Región; y el aumento o pérdida de productividad y competitividad de los sectores productivos localizados en cada Región.* La fundamental distinción entre “crecimiento” y “desarrollo” introduce otro elemento sustancial en el paso de una situación a otra, es decir, en la transformación del crecimiento en desarrollo. **Se trata de la “capacidad de organización social-regional” concepto que alude a la presencia en la Región de elementos objetivos -un tejido social bien propio- y de elementos subjetivos -una conducta colectiva proclive al cambio y el desarrollo-.**

*La capacidad de organización social-regional es un concepto intimamente vinculado a otro: la construcción social regional, ya que en muchos casos dicha capacidad debe ser llevada desde el plano virtual al plano real como explicaremos más adelante.*

**El desfase -común- entre crecimiento regional y desarrollo regional se explica, principalmente, por carencias en la organización social.**

*La comprensión de esta problemática es la que motivó la decisión de regionalizar nuestra Provincia: definir contextos y generar, en cada uno de ellos, organizaciones para el desarrollo unidas en un sistema, el Sistema Provincial de Planificación y Evaluación de Resultados (SPPER), que hace posible definir la situación de cada uno de los entornos (regiones) vinculándolo con el conjunto y con sistemas mayores que ofrezcan marco adecuado a la búsqueda y determinación de soluciones impregnadas de realidad.*

La primer tarea de una organización para el desarrollo que desee realizar una interpretación autónoma del momento actual que transitamos debería tener en cuenta, al menos, los siguientes pasos:

- a) Analizar la génesis del cambio de época, para identificar los epicentros de los temblores que explican la vulnerabilidad institucional generalizada que padecemos
- b) A partir de cada uno de esos epicentros individualizados de turbulencias, la organización debe identificar y analizar los procesos globales de cambio que están transformando la época y su repercusión en el ámbito territorial de acción de esa organización
- c) Luego de ello, debe hacer un esfuerzo de lógica dialéctica para identificar las contradicciones generadas por la confrontación entre la fuerza de la época en declinación y de la época emergente
- d) Identificar y analizar las características de la época emergente y, a partir de allí, analizar las implicaciones para los diferentes sectores, actividades y organizaciones
- e) Con todos estos análisis es posible construir una síntesis sobre el cambio de época y analizar sus implicaciones para la Nación, la Provincia, la Región, el sector, actividad u organización particular. Allí está la comprensión mínima necesaria para



iniciar una discusión sobre la conceptualización de la sostenibilidad institucional en organizaciones para el desarrollo y definir estrategias para construir una nueva base de sostenibilidad que garantice el desarrollo humano.

*Esta tarea es la que se ha emprendido a través del Programa de Regionalización y Desarrollo Local.*

El camino es largo pero debe ser recorrido. Es de esperar que existan contradicciones, necesidades de adecuación, profundización de algunas actividades y abandono de otras pero, sobre todo, se necesita que este esfuerzo sea "apropiado" por los ciudadanos. *La participación, elemento sustantivo de este Programa, es vital para este proceso como trataremos de probar más adelante y como lo ha corroborado nuestra experiencia.*

#### **4. El programa de Regionalización y Desarrollo Local**

Una lectura básica de los contenidos del Programa indica que, en esencia, este conjunto de actividades ordenadas que el Gobierno junto a toda la sociedad, está poniendo en marcha apunta a *sostener un paradigma convocante: el desarrollo humano integral*, que es una respuesta a la extrema vulnerabilidad en que nos encontramos todos, desde cada ciudadano al conjunto social. Es evidente que nuestra Nación -y muchas Naciones- organizaciones, grupos sociales e individuos están, simultáneamente, concentrados en la búsqueda de referencias que hagan posible construir la sostenibilidad de los esfuerzos para el desarrollo.

Los contenidos teóricos y conceptuales expresados en este mismo documento intentan definir cuáles instrumentos son pertinentes para el desarrollo de una estrategia que es, de alguna manera, el resultado de la influencia de los enfoques que orientan a los estrategas, por lo que incorporan en su práctica los valores, los intereses y los compromisos que dichos enfoques concentran en sus premisas y promesas. *El Programa que estamos comentando constituye, en sí mismo, una estrategia y su valoración depende del conocimiento de sus teorías de acción, es decir, de su praxiología.*

Las profundas y veloces transformaciones cualitativas en las relaciones de producción, de poder, de la experiencia humana y de la cultura -a la cual nos hemos referido en el punto I- generan turbulencias, inestabilidad, incertidumbre, desorientación, inseguridad y, de muchas otras formas, señalan un estado de vulnerabilidad generalizada. No sólo los expertos, sino todos los ciudadanos preocupados por comprender lo que ocurre a su alrededor, perciben claramente que los signos mencionados indican, sin lugar a dudas, que estamos frente a lo que Castells denomina un "cambio de época" y que ya hemos comentado. Los cambios globales que están en marcha no pertenecen a esta época, la están cambiando a una velocidad histórica inédita.

Cuando algunas personas o unas pocas organizaciones están en crisis, podemos pensar que ese es su problema particular y que responde a causales de la misma índole. *Pero, cuando todas las organizaciones, públicas y privadas, demuestran signos tan claros de vulnerabilidad, el problema es social, político y global.*

Cualquiera sea la línea de análisis que se elija, el resultado será que estamos enfrentando un fenómeno esencialmente complejo y que, para buscar vías de solución, ya no es posible acudir racionalmente, a las técnicas de análisis simplificadores. *La realidad es compleja y sólo se puede enfrentar con una visión y soluciones también complejas.*

Para enfrentar esa complejidad, lo primero que necesitamos es acordar acerca de una visión del mundo en conflicto en el contexto de este cambio de época. Por coincidencia histórica, la humanidad coexiste hoy con una época que camina hacia su ocaso -la del industrialismo- y una nueva época que todavía lucha por establecerse y a la que, según vimos, Castells llama la época del informacionalismo. En ese mismo punto y citando al mismo autor, hemos referido la existencia de tres visiones del mundo una de las cuales, **la visión integradora o totalizadora, es la que ha guiado todo el proceso de construcción del Desarrollo Local.**

Naturalmente, ninguna de las visiones del mundo que hemos comentado llega a ser practicada en forma pura. Ocurre que durante el proceso del cambio de época se establece una competencia entre visiones del mundo que están en conflicto, producto de la competencia -en nuestro caso de esas tres visiones mencionadas- por prevalecer en la época emergente. Aún cuando una de ellas se establezca como la visión dominante es forzada a coexistir con aspectos e influencias de otras visiones del mundo como consecuencia de la no desaparición de los intereses e influencias generados a partir de las premisas, las promesas y los compromisos de las tres. La consecuencia de este hecho es que generalmente se adopta una combinación de algunos elementos de las diferentes visiones pero con la prevalencia del conjunto de premisas de una de ellas.

*Una organización para el desarrollo debe hacer primero una reflexión ética para tomar la decisión política de adoptar el conjunto de premisas de una de estas visiones del mundo.* Solamente después puede incorporar algunos elementos de las otras visiones, pero tomando en cuenta la regla, no negociable, de que estos elementos que se incorporan no pueden estar en conflicto con las premisas de la visión adoptada. *En nuestro caso, el hecho de haber adoptado la visión integradora o totalizadora del mundo no impide que incorporemos el concepto de eficiencia (propuesto por la visión mecánica) y el concepto de calidad (propuesto por la visión económica).* En el marco de una perspectiva multidimensional, **la visión integradora acepta y considera estos conceptos, pero en equilibrio con otros que le son propios, tales como sostenibilidad y equidad.**

*Las primeras acciones desarrolladas en los años 2000 y 2001, que hoy se insumen y perfeccionan en el Programa de Regionalización y Desarrollo Local y en las normas que se han dictado en su consecuencia, estuvieron dirigidas, justamente, a definir el espacio de estudio, decisiones y acciones que llamamos "entorno", tanto como a destacar la necesidad de participación en ese entorno y dentro de todo el sistema.*

La causa de esta preocupación inicial es que se trata de un tema de extrema relevancia para el desarrollo de estrategias institucionales. **Diagnósticos, análisis prospectivos y la prospección de demandas son esfuerzos necesarios para apoyar el desarrollo de estrategias** hacia la construcción de una mayor sintonía de la organización con su entorno y a la mayor pertinencia entre sus aportes y las realidades, necesidades y aspiraciones de los actores que integran dicho entorno. *En nuestro caso, la decisión que surgió desde los mismos actores fue constituir la "Región como entorno", como una realidad construida social, política, económica y culturalmente; capaz de generar instituciones, es decir, "reglas de juego".*

Al definir la Región (entorno), asumiendo numerosas experiencias positivas y los conceptos que hemos enunciado en los fundamentos conceptuales del Programa, se buscó destacar un contexto como referencia relevante para las organizaciones que se preocupan por el desarrollo. *En nuestro caso, como hemos referido más arriba, la determinación de constituir la Región como entorno surgió desde los mismos actores y fue acompañada por el Poder Ejecutivo a través de la Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados (SPER) que encauzó estas decisiones en procura de su institucionalización y de la integración de la región o regiones en los sistemas mayores.* Definir el contexto o entorno aporta las pistas para comprender porqué los problemas ocurren en la forma como ocurren y, también, para distinguir o imaginar las alternativas de solución más pertinentes. *Al hacerlo no se ignoró que esos mismos contextos (regiones) debían afrontar un cierto periodo de confusión* que difícilmente produjera referencias claras e inmediatas para orientar a las organizaciones para el desarrollo ya que ésta es precisamente la situación desde hace tres décadas.

Para nuestro Programa, la respuesta a este problema pasa por la comprensión del actual cambio de época, que impone la declinación de las premisas de la época histórica del industrialismo y acepta una nueva época, la del informacionalismo, donde la información es simultáneamente insumo y producto y es asumida como factor central de la economía emergente. *Esto explica el porqué de los esfuerzos realizados por la SPER para crear un sistema de información que uniera a todas las regiones creadas y a crearse y a cada uno de sus Municipios como elemento indispensable para el Desarrollo Local tomando en cuenta el modelo emergente.*

## 5. La sostenibilidad institucional

Un número creciente de expertos vinculados a la temática del desarrollo coinciden en la profundidad de la crisis institucional que afecta a las organizaciones desde hace más de diez años. Destacan dos fenómenos, cada día más claros, uno de los cuales ya hemos comentado y que se refiere a cambios veloces y extremadamente relevantes que ocurren en el entorno de las organizaciones; el otro se refiere a los cambios que están ocurriendo en la propia identidad y en los modelos de gestión de esas organizaciones, como forma de garantizar -o al menos intentar lograr- **sostenibilidad institucional**. Las transformaciones globales que estamos sufriendo ocasionan una permanente y considerable vulnerabilidad para las organizaciones y, como consecuencia, todas ellas están en búsqueda de nuevos modelos de desarrollo y paradigmas institucionales que les permitan lograr una nueva era de estabilidad organizacional, dando lugar al ascenso de un nuevo modelo de desarrollo y de una nueva forma de organización para hacerlo posible.

Este último fenómeno es el producto de fuerzas sociales, económicas, políticas e institucionales que están en un estado de confrontación permanente y que reclaman articulación, negociación y participación. *Esta es una realidad que se ha considerado en el Programa de Desarrollo Local (regional) y que impregnó sus actividades, en particular las consultas permanentes a diversos grupos de actores en cada una de las Regiones.*

La premisa básica es que la sostenibilidad institucional depende de circunstancias que hacen al entorno de las organizaciones; y las razones para que esto sea así son:

- a) La sostenibilidad institucional depende del grado de coherencia entre la oferta organizacional (de productos y servicios) y las necesidades, realidades y aspiraciones de los actores que integran y definen el entorno; y que son los que crean, financian, cambian, adecuan y, a veces, extinguen organizaciones
- b) La sostenibilidad institucional debe ser lograda de modo dinámico y continuo; y peligra siempre que existan cambios en las necesidades, realidades y aspiraciones del entorno organizacional
- c) La sostenibilidad institucional es una función del grado de satisfacción de los clientes, socios, usuarios y beneficiarios de la organización

La aceptación de los impactos del cambio de época lleva a admitir que la **comprensión del entorno institucional** es una capacidad organizacional imprescindible para lograr y mantener continuamente la sostenibilidad institucional. *El sentido de las acciones realizadas para instalar y operar el sistema de Desarrollo Local, parte de considerar que el entorno específico de las organizaciones para el desarrollo es parte de un sistema mayor (el contexto socio-económico, provincial, nacional e internacional) y que incluye subsistemas menores: los sistemas naturales, el agro-negocio, las cadenas productivas, los sistemas productivos agrícolas, etc.* Cada uno de estos subsistemas tiene una dinámica propia donde actúan e interactúan variables de diversa naturaleza (social, económica, política, tecnológica, cultural, etc.) Además, estos subsistemas se influyen unos a otros generando cambios en el estado de equilibrio de esas distintas variables.

Esta conceptualización del entorno es compatible con aquella que entiende que los cambios institucionales y organizacionales están ocurriendo como consecuencia del cambio en el modelo de desarrollo y que éstos, a su vez, serían el resultado de variables -también de naturaleza diferente- que están en conflicto permanente.

Específicamente, este concepto del entorno -y la utilización del enfoque sistémico- está centrado también en la determinación de las necesidades, aspiraciones y demandas de los componentes de los varios sistemas y subsistemas que lo conforman, es decir, ofrece métodos y herramientas para lograr sintonía con los actores involucrados (tales como la asociatividad, la participación y la negociación), aumentando así la probabilidad de lograr la sostenibilidad institucional. *Este es un aspecto en el que se puso especial atención, en particular por su necesaria vinculación con el SPPER.*

*En la estructuración de las permanentes reuniones y talleres realizados con grupos y comunidades, en función de las determinaciones del Programa de Regionalización y Desarrollo Local, se ha tomado en cuenta que, en un entorno tan cambiante como el que enfrentan las instituciones y las organizaciones, no es suficiente hacer un exámen de las fuerzas que, en cada contexto, determinan en este momento las necesidades de cambio. Debía incluirse, y también se incluyó, la consideración de la dimensión temporal de "futuro" como forma necesaria para lograr la sostenibilidad institucional.*

*Las actividades realizadas y las normas que enmarcan la actividad de los Consejos Regionales de Planificación, están orientadas a la comprensión del desempeño -en términos de eficiencia, calidad, competitividad, equidad y sostenibilidad ambiental- de las cadenas productivas y sistemas naturales.*

Este desempeño es contextualizado como el resultante de factores críticos, determinados por fuerzas impulsoras y restrictivas. La identificación de tales factores y fuerzas se considera parte esencial de la identificación de las necesidades y demandas de estos sistemas y constituyen un aspecto central de las actividades-objetivo de los Consejos Regionales de Planificación.

Dijimos más arriba que la aptitud para la comprensión del entorno institucional y organizacional es una capacidad organizacional imprescindible para lograr y mantener continuamente la sostenibilidad institucional.

El análisis de los cambios ocurridos en el entorno de las organizaciones para el desarrollo sugiere la necesidad de dos cambios organizacionales:

- a) Cambiar de un modelo de investigación y planificación por oferta a un modelo de planificación-investigación por demanda
- b) Cambiar la definición de los segmentos sociales a los cuales atender, de modo que la visión primaria según la cual la acción de estas organizaciones sólo se dirigía a los productores rurales, se cambie por una en que a este segmento social se lo considere como parte de un sistema mayor, cuyos componentes (los proveedores de insumos, los productores rurales, las industrias de transformación, los comerciantes mayoristas y minoristas y los propios consumidores finales) pasan a ser segmentos sociales y actores que las organizaciones para el desarrollo deben atender.

Este último cambio -de los segmentos sociales que son el objetivo de la acción de estas organizaciones- constituye un cambio en la definición misma del entorno. Los estudios del entorno deben incluir y permitir atender estos cambios esenciales para el desarrollo. Ello se debe, en primer lugar a que los estudios se constituyen en un punto de referencia para los modelos de desarrollo centrados en la demanda; y, en segundo lugar, a que permiten conocer las necesidades y las aspiraciones relacionadas con las tecnologías que son demandadas por los diversos segmentos sociales a los que atienden las organizaciones para el desarrollo.

Estas demandas, al tiempo que se convierten en las referencias más pertinentes con las que pueda contar una organización participativa al momento de formular sus planes y constituir su cartera de proyectos, generan oportunidades para la diversificación y el crecimiento de la oferta de productos y servicios.

Por estas razones, *el proceso de análisis del entorno debe reunir las siguientes características:*

- a) Permitir direccionar mejor los recursos tecnológicos y presupuestarios, cada vez más limitados de estas organizaciones, hacia áreas prioritarias y de interés social
- b) Facilitar la formulación participativa de planes y proyectos institucionales, con enfoque empresarial, trans-disciplinarios e interinstitucionales, dirigidos a satisfacer solicitudes de la sociedad y, en especial, de los grupos y organizaciones que integran los distintos segmentos de actividades que definen o constituyen el quehacer socio-económico de la región
- c) Hacer posible la adecuación de los procesos de búsqueda y/o generación de tecnologías a las necesidades reales de los sistemas integrantes de los segmentos económicos, contribuyendo a garantizar su sostenibilidad

- d) Permitir obtener resultados de investigación más acordes con las necesidades y/o problemas complejos que caracterizan a los distintos subsistemas que conforman, por ejemplo, el agro-negocio
- e) Posibilitar la articulación entre la organización para el desarrollo, sus clientes, socios, demandantes y otros actores y organizaciones fundamentales de los sectores productivos y de servicios
- f) Facilitar la participación de las organizaciones para el desarrollo en la formulación de planes y políticas sectoriales y regionales
- g) Hacer posible que estas organizaciones cuenten con métodos para caracterizar los factores críticos de su desempeño así como para identificar las amenazas y las oportunidades referente a su sostenibilidad institucional
- h) Propiciar el respaldo de la opinión pública a estas organizaciones, al promover un uso más eficiente de los recursos disponibles
- i) Suministrar insumos relevantes para la constitución de alianzas en la identificación de problemas y en la elaboración de planes y proyectos
- j) Propiciar la incorporación de necesidades y demandas de otros segmentos sociales de campos económicos particulares, que no se encuentran integrando algún eslabón productivo
- k) Promover el desarrollo de capacidades para el manejo de herramientas propias de los procesos de prospección, facilitando la anticipación de acciones como mecanismo de adaptación a las turbulencias e incertidumbres a que son sometidas tanto las organizaciones para el desarrollo como otros actores sociales

**El análisis prospectivo a que nos referimos es el conjunto de conceptos y técnicas utilizadas para tener una visión anticipada sobre el comportamiento de las variables sociales, económicas, políticas, culturales y tecnológicas y sus interrelaciones.**

*Entre las grandes decisiones que debe tomar una organización para el desarrollo (por ejemplo los Consejos Regionales de Planificación -CRP-) están la de qué investigar y cómo utilizar los recursos disponibles.* En ese sentido, los análisis prospectivos tienen mucho que aportar ya que su principal objetivo es identificar las demandas actuales, potenciales y futuras de los diversos grupos de actores de la región. La definición de estas demandas significa, en sentido amplio, transformar las grandes finalidades de la sociedad en objetivos de trabajo, en proyectos de investigación y desarrollo, de forma que el conjunto de objetivos de la programación contribuya a atender los objetivos mayores de la sociedad.

Es conveniente señalar, en relación con lo anterior, que la dificultad está en la interpretación correcta de los conflictos sociales relacionados con el proceso de esclarecimiento de sus objetivos, así como con la utilización de mecanismos apropiados para su desglose en objetivos de trabajo para proyectos de investigación y desarrollo, que sólo van a ofrecer resultados a mediano o largo plazo.

En este sentido, se requiere establecer un sistema de información que sirva no solamente para establecer y revisar periódicamente las demandas y las prioridades actuales, sino también como referencia para la selección de proyectos de investigación que también tengan relevancia para los diferentes componentes del mercado de tecnología en el futuro. *Este es un aspecto que la SPER ha tomado en consideración y cuyo tratamiento ya se ha iniciado.*

La identificación correcta de demandas por nuevos conocimientos y tecnologías así como el desarrollo de proyectos consistentes con esas demandas, pueden representar los principales factores de sostenibilidad de las organizaciones para el desarrollo.

El análisis prospectivo surge en respuesta al agotamiento de los modelos tradicionales de previsión, basados en la extrapolación de tendencias.

En síntesis, un cambio de época implica cambios de modelos mentales; no se pueden interpretar y superar problemas complejos con el mismo pensamiento que los genera. Todas nuestras premisas sobre el entorno deben ser rediscutidas, algunas necesitan ser reconfiguradas y muchas piden ser reemplazadas. Por ejemplo, hasta el presente prevalece un concepto de sector agrícola que reduce la agricultura apenas a su momento productivo, dentro de las fincas. Sin embargo, existe un sector industrial antes de las fincas, que genera los insumos (máquinas, semillas, agroquímicos, etc.) que los productores necesitan para desarrollar sus actividades. Pero la estructura, los empleos de este sector industrial no existirían si no existieran las fincas y el esfuerzo productivo.

Después de las fincas, existen otros sectores que transportan, procesan y comercializan productos de origen agrícola, pecuario y forestal, y sus estructuras y empleo tampoco existirían si no existieran las fincas. Bajo una visión integradora (totalizadora) del mundo, el conjunto de todos esos sectores (subsistemas) -antes, en y después de la finca- es la agricultura. Desde una perspectiva económica, todos integran un negocio llamado “negocio agrícola” o agro-negocio.

*Conceptos sistémicos como éste de la agricultura, cambian todo: diagnóstico, pronóstico y los más diferentes tipos de estrategias: de participación, de interacción, de negociación, de generación de conocimientos, de transferencia, de construcción de socios, etc. ¿Cuántos conceptos estamos todavía aplicando en nuestro trabajo que fueron forjados por el sistema de ideas de una época en declinación?*

La sociedad occidental moderna está culturalmente programada para usar manuales para prácticamente todo. Por eso, la mayoría de los lectores occidentales esperan que los libros y documentos hagan posible compartir fórmulas, recetas y otros esquemas prácticos para poder proseguir sus actividades –o mejorarlas- sin necesidad de pensar ni de inventar. Esta es una actitud propia de una civilización forjada bajo una visión mecánica del mundo, que propone la existencia de un mundo sencillo, donde los problemas son conocidos y las soluciones ya existen. Como el contexto de la máquina es un entorno fijo, estable y homogéneo, se asume que las soluciones deben ser universales y que deben ser esquematizadas para ser “reproducidas” en cualquier contexto, como si éste no variara con la historia, la cultura, las circunstancias de una localización geográfica, etc.

Mientras las fórmulas y recetas son importantes e imprescindibles para “replicar” productos o resultados iguales que no dependen de la historia ni del contexto, **el desarrollo no se somete a fórmulas, recetas ni esquemas universales, contruídos lejos y sin compromiso con el contexto de su aplicación e implicaciones.** *El desarrollo incluye personas y, por lo tanto, valores, creencias, principios, premisas, promesas, intereses, compromisos, geografías, historias, etc.*

*La complejidad representada por el proceso de desarrollo no permite, por lo tanto, aplicar fórmulas y recetas foráneas con perspectivas de éxito, no porque sean intrínsecamente malas, sino porque no son pertinentes. Entonces, la “evaluación comparativa” (aprender de lo que hacen otros), práctica tan común en el sector industrial, que necesita fabricar o producir bienes y/o resultados iguales, no es pertinente para ser aplicado en procesos de desarrollo humano, social, económico, político, institucional porque estos procesos reflejan la diversidad y contradicciones de los valores, intereses, compromisos de los actores involucrados en dicho proceso.*

Los elementos que sí se pueden usar en contextos diferentes son los elementos conceptuales, metodológicos y culturales de referencia, pero sólo para ser procesados, reconfigurados, transformados y, eventualmente reemplazados por los actores locales, de acuerdo con las particularidades de su tiempo histórico, su realidad material y su contexto social.

Mientras el desarrollo es un fenómeno que no se somete a fórmulas fijas, los modelos internacionales de desarrollo insisten en la promoción de recetas universales, que asumen la existencia de una homogeneidad que no encuentra correspondencia en la diversidad de realidades históricas, ecológicas y sociales. **En el desarrollo sostenible, la diversidad de contextos implica una diversidad de modelos de desarrollo, jamás un modelo único.**

## **6. Gestión y sostenibilidad institucional**

En este mismo documento hemos descripto las tres visiones del mundo que están en conflicto, que compiten entre sí para prevalecer en esta época emergente, moldeando todos los temas, problemas y desafíos que afrontamos hoy en día.

*El futuro de la gestión de las organizaciones para el desarrollo es una cuestión que no puede huir de esta realidad histórica pues este futuro ya está siendo influenciado por ese conflicto y esa competencia.*

Entre otras cosas, un cambio de época implica construir una nueva coherencia en el nivel de las sociedades, las organizaciones, las comunidades y los actores sociales individuales. Los que participan del esfuerzo de estas organizaciones y en general todas las personas que observan, con cierta capacidad de reflexión, lo que ocurre a su alrededor son conscientes de los problemas de la época y de la necesidad de construir esa coherencia. Eso es lo que estamos haciendo.

En el caso de las organizaciones para el desarrollo, tanto públicas como privadas, lograr una nueva coherencia institucional no será suficiente, si no cuentan con un equipo de actores, de gerentes, de ejecutivos, de responsables por la acción, cuya actuación esté en sintonía con esa coherencia.

La coherencia de los responsables por la operación de estas organizaciones debe estar en correspondencia con la coherencia organizacional e institucional, lo que implica la existencia de modelos institucionales de gestión que “reemplacen los modelos personales de gestión” que todavía prevalecen en la mayoría de nuestras organizaciones.



Un modelo institucional de gestión articula un marco para pensar, un marco para decidir y un marco para actuar, contruídos y apropiados colectivamente por los responsables de la operación de una organización, cualesquiera sea el título con que se los distinga.

Con sus “reglas de juego” para el desarrollo, estas organizaciones impactan en las percepciones, decisiones y acciones de los que las integran y en la mayoría de los actores sociales del contexto donde actúan. El aspecto relacionado con las “reglas de juego” corresponde al aspecto institucional de una organización.

Este es su “lado blando”: el conjunto de las “reglas de juego” que propone y establece, influencia las percepciones, decisiones y acciones de la mayoría de los que integran la organización y de los actores sociales de su entorno relevante. Estas reglas, formales e informales, incluyen valores, creencias, principios, hipótesis, premisas, teorías, políticas, planes, estrategias, prioridades, normas, leyes, etc.

El aspecto organizacional corresponde al “lado duro”: su infraestructura y recursos materiales, la distribución espacial de esa infraestructura, el conjunto de los seres humanos que las integran y la estratificación funcional que asigna roles a esas personas en el espacio material de la organización, son todos elementos que definen este aspecto.

Así, el **“cambio institucional”** implica cambios en el conjunto de las “reglas de juego”; la **“innovación institucional”** implica innovaciones en las “reglas de juego”; la **“capacidad institucional”** está asociada a la habilidad conceptual, metodológica y cultural de la comunidad de personas de una organización para crear, perfeccionar, reconfigurar y cambiar sus “reglas de juego”. La **“sostenibilidad institucional”** se refiere a la vigencia -legitimidad, credibilidad y pertinencia- del conjunto de las “reglas de juego” de una organización en el tiempo y no a su simple existencia física o supervivencia material. Por eso, cuando se habla de **“vulnerabilidad institucional”** nos estamos refiriendo a la pérdida de vigencia de las “reglas de juego” de las organizaciones frente a la sociedad general y a los actores de su entorno relevante en particular, lo que implica la pérdida drástica de credibilidad, legitimidad, reconocimiento y, por lo tanto, de apoyo político, institucional y financiero.

**En el nivel más amplio del proceso de desarrollo, el aspecto institucional está constituido por “las reglas (de juego) del desarrollo” que lo pueden hacer más sostenible o más frágil.**

*En la Provincia del Chaco, a través de la planificación participativa asentada en normas que fijan reglas de juego, se está dando forma y contenido al aspecto institucional del proceso de desarrollo que podrá ser perfeccionado, reconfigurado o cambiado para lograr la sostenibilidad institucional del proceso de desarrollo frente a los cambios que se produzcan en el contexto en que se actúa.*

## **7. El modelo de gestión centrado en el contexto**

Anteriormente, en este mismo documento, hemos hecho referencia a la existencia, con distintos grados de vida e influencia, de varias visiones del mundo, desde el agrarismo hasta el informacionalismo pasando por el industrialismo y el economicismo, cuyas existencias simultáneas, en estos últimos casos, genera conflictos y contradicciones. También hemos explicado en que consiste, en síntesis, cada una de esas visiones del mundo. Corresponde aclarar que cada una de ellas dio lugar a modelos de gestión particulares, que son los que hoy están en crisis.

*Toda la construcción del modelo de Desarrollo Local que se está desarrollando en el Chaco está visiblemente influenciado por una concepción sistémica que implica reconocer que el mundo es un sistema complejo, multidimensional e interdependiente, cuya dinámica incluye múltiples funciones, conflictos y contradicciones.*

Hemos dicho también que, bajo esta visión, las diferentes formas de vida son igualmente importantes y que los seres humanos deben ser percibidos como ciudadanos y gerenciados -a través de sus organizaciones- como personas con capacidades, con imaginación, capaces de crear y proponer aún más allá de sus conocimientos y experiencias previas. Esta visión lleva consigo compromisos diferentes para interpretar el entorno de las organizaciones para el desarrollo.

*En nuestro caso, lo que se está construyendo es un modelo de gestión cuyo centro es el contexto y combina elementos para pensar la complejidad de forma sistémica a través de la ventana del que, sin pecar de exceso teórico, podemos llamar "constructivismo crítico".*

Como se infiere naturalmente al hablar de un modelo de gestión centrado en "el" contexto, *el desarrollo al que sirve este modelo de gestión de ninguna manera es considerado como cerrado y, por tanto, limitado a un contexto determinado. Por el contrario, respetando la operatividad de la idea sistémica, se lo entiende como abierto, interconectado estrechamente con los procesos de desarrollo de las otras regiones; y, también, con los procesos globales pero manteniendo un grado de diferenciación y autonomía relativa como resultado de la consideración de cada uno de los entornos en que el proceso se desarrolla. De esta manera se garantiza el respeto y la inclusión de los valores, las aspiraciones y los compromisos de los actores involucrados en cada proceso de desarrollo regional, que es lo que este Gobierno pretende respetar mientras mantiene la coherencia y el equilibrio regional como base del desarrollo provincial.*

Para esta visión o modelo contextual, las premisas que fundamentaron el sistema de ideas, de técnicas y, sobre todo, la institucionalidad de la época del industrialismo se han transformado en las causas de la vulnerabilidad. Estas premisas asociadas todas al positivismo, al objetivismo, al racionalismo, al reduccionismo, al universalismo, al determinismo, al utilitarismo, a la idea de progreso, al cientismo, al estatismo y el mercadismo, representan hoy la imposibilidad del desarrollo sostenible.

Para aportar a la superación de la vulnerabilidad generalizada que hoy afecta a todo y a todos, *el modelo de gestión centrado en el contexto debe comprometerse con la construcción y práctica de las reglas de la sostenibilidad.* Estas reglas aún no existen en forma acabada e institucionalizada, pero las estamos construyendo participativamente y se percibe que no constituirán una lista de "reglas" en el sentido tradicional en cuanto a ser normas o leyes que han de ser obedecidas.

Tal como estamos actuando, asumen el estatus de promesas orientadoras, para influenciar las percepciones y, por lo tanto, las decisiones y las acciones.

Las premisas esenciales de este modelo de gestión centrado en el contexto son:

- a) **La realidad es compleja** y la misión de cualquier organización para el desarrollo debe estar asociada a la interpretación y al manejo de la complejidad que no puede ser obviada, porque los problemas y los desafíos del desarrollo son necesariamente complejos. La comunidad de capacidades humanas, que obra a través de una organización para el desarrollo, debe ser socializada de forma negociada para aprender a “pensar” la complejidad de forma sistémica, privilegiando el pensamiento blando sobre el pensamiento duro, para poder recurrir y acceder al mundo de las interacciones, las conexiones, las implicaciones, las relaciones, los impactos, los valores, las ideas, etc.
- b) **La realidad es una construcción social** y no una sola, sino que existen múltiples realidades que dependen de las percepciones, las decisiones y las acciones de los diferentes grupos sociales que las construyen. Si estas realidades se han construido socialmente, también pueden ser transformadas socialmente. Lógicamente un cambio de realidad implica primero un cambio negociado de percepción. Si la realidad es construida, esto significa que el futuro predeterminado no existe, por lo que podemos imaginarlo, inventarlo, negociarlo e influir en su construcción. Igualmente, las organizaciones son realidades socialmente creadas que pueden ser socialmente transformadas por los actores directos que las integran y por los actores del contexto donde actúan. Este proceso -y la experiencia nos lo demuestra- no es necesariamente armónico; las contradicciones son frecuentes y requieren conocimiento y negociación para solucionarlas.
- c) **La realidad es lo que el método de observación permite percibir.** Nuestra percepción deriva, en gran parte, de nuestro método de observación que, a su vez, es moldeado por nuestros modelos mentales. Nosotros intentamos construir el mundo a partir de la forma en que lo percibimos. Un cambio institucional implica y requiere, entonces, la transformación cultural de los modelos mentales individuales, negociada y construida colectivamente con la comunidad de capacidades humanas que existen en la organización.
- d) **La innovación surge de la interacción social.** Las oportunidades y las posibilidades para la innovación institucional no pueden ser ni totalmente controladas ni tampoco dejadas totalmente al azar. Los dirigentes (gerentes, ejecutivos, actores con poder, etc.) deben crear espacios semi-estructurados para la interacción entre los actores (internos y externos a la organización) cuyos intereses y compromisos estén asociados a los propósitos institucionales que requieren innovación.
- e) **El contexto influencia la interpretación.** Los elementos de referencia que moldean nuestros modelos mentales e influyen en nuestros métodos de observación, son elementos asociados al tiempo histórico; y a los contextos social y material en los cuales fuimos socializados y/o actuamos. No pueden ser desconocidos.
- f) **La mayor fortaleza de las organizaciones son sus capacidades humanas.** Los seres humanos no son “recursos” ni “capital”; son ciudadanos con valores, intereses, aspiraciones y capacidad que, como ya se ha dicho, son aptos para imaginar y crear más allá de sus propias experiencias y conocimientos previos. Los responsables por la gestión de las organizaciones para el desarrollo deben potenciar su propia capacidad para trabajar con personas con capacidades.

- g) **Los sistemas socio-técnicos son complejos, contradictorios y asociados a otros sistemas.** *Una organización para el desarrollo es un sistema socio-técnico complejo, integrado por individuos que tienen valores, intereses, aspiraciones y compromisos diferentes.* Su dinámica cambiante refleja los conflictos y contradicciones internas de sus sub-sistemas; y las externas que resultan de sus interacciones con otros sistemas complejos, tanto naturales como socio-técnicos. Pensar de forma sistémica es necesario, pero no es suficiente. La comunidad de seres humanos con capacidad que actúan en una organización necesita ser socializada para aprender a pensar según las reglas metodológicas de la dialéctica
- h) Las organizaciones sostenibles son cambiantes. El proceso de cambio es siempre un proceso dialéctico, en el que los que cambian a otros, a su vez sufren cambios durante el proceso. Si el contexto cambia, las organizaciones que aportan a su desarrollo cambian con él; si la organización innova, el contexto donde actúa cambia con ella. A los dirigentes responsables de las organizaciones (gerentes u otros) les cabe distinguir los diferentes momentos de este mismo proceso de cambio permanente
- i) **El contexto (la realidad) no existe de forma objetiva e independiente.** Una organización no define cuál es su entorno relevante, sino que más bien lo imagina y lo negocia. Los actores del contexto necesitan reconocer la existencia de la organización y aceptar sus intervenciones, para que ésta pueda efectuar sus contribuciones. La misión de una organización no es su misión sino hasta que los actores del contexto la aceptan como válida; si esto no ocurre, la misión sólo será una frase escrita en un documento cualquiera.
- j) **La coherencia institucional implica la existencia de un modelo institucional de gestión.** La coherencia institucional de una organización es producto de su proyecto institucional, que es una especie de carta de navegación que articula el conjunto más importante de las "reglas de juego", negociada con los actores del contexto, con los que la organización construye su identidad y desarrolla sus intervenciones. La gestión consistente de este proyecto institucional dependen de la existencia de un "modelo institucional de gestión" que aporte coherencia al equipo gerencial de la organización. Este modelo institucional de gestión hace posible la existencia y articulación de un marco para pensar, un marco para decidir y un marco para actuar, contruídos y apropiados colectivamente por los gerentes; y negociados con los demás actores internos y los de su contexto relevante.

*Básicamente, el Programa de Regionalización y Desarrollo Local plantea un modelo de gestión centrado en el contexto, que privilegia un esfuerzo trans-disciplinario, que considera la participación de la diversidad de actores y organizaciones del contexto, que permite practicar la reflexividad social, que busca el control social ampliado de sus formulaciones e intervenciones y que asume a la organización y su contexto como realidades simbólicas construídas socialmente por los actores que los integran.*

*El modelo del Programa, está influenciado fuertemente por las premisas que fundamentan una visión totalizadora (holística) del mundo, que privilegia la integración sobre el reduccionismo, el constructivismo (crítico) sobre el objetivismo, el pensamiento blando sobre el pensamiento duro, la solidaridad sobre el individualismo, la democracia participativa sobre la representativa, la autoridad del argumento sobre el argumento de la autoridad, el trabajo en equipo sobre el trabajo individual, las decisiones colegiadas sobre las individuales, la actuación en red sobre la actuación jerárquica, los fines sobre los medios, y el desarrollo "de" sobre el desarrollo "en".*

## 8. La sostenibilidad institucional en las organizaciones para el Desarrollo Local

*El sistema que estamos implementando para llevar adelante el Programa de Regionalización y Desarrollo Local tuvo comienzo efectivo con la asunción por parte de la SPER de la responsabilidad político-técnica de constituirse como el centro de un subsistema para la instalación, expansión y apoyo de los procesos de Desarrollo Local. El otro paso, que se realizó casi al mismo tiempo, fue el de sensibilización y difusión del Programa a los actores sociales de los diferentes Municipios. La primera decisión desarrollada por éstos fue la constitución de Asociaciones Intermunicipales que generaron contextos definidos por la voluntad de sus integrantes, verdaderos territorios a los que se ha reconocido bajo el nombre genérico de Regiones, entendiendo a cada una de ellas como "territorios socialmente organizados" y a los que se piensa en función de sus capacidades para materializar los propósitos del desarrollo local a partir de una síntesis entre la actividad estatal y la actividad privada, incluyendo en ésta tanto a las actividades productivas, comerciales, industriales, sociales como a la sociedad civil toda.*

*Para cada una de las Regiones (territorios) existentes a la fecha, se ha creado una Agencia Regional de Desarrollo, a cargo de un funcionario con el cargo de Gerente, que constituyen un nexo permanente entre el Sistema Provincial de Planificación (SPPER) y cada una de esas Regiones. Esta estructura, aún en construcción, constituye la dimensión organizacional del sistema. En el cuadro que hemos descripto páginas atrás, referimos que las organizaciones tienen, además, otra dimensión, la institucional, que corresponde al conjunto de reglas formales e informales que generan y moldean la dinámica de la organización. A este aspecto también se le ha prestado atención, muy especial, por la particular importancia que tiene, entendemos, para lograr una verdadera inserción del Programa y asegurar su sostenibilidad.*

La gestión del programa en cada uno de esos contextos ha estado a cargo hasta fines del pasado año de los órganos referidos. *A partir del 18 de Diciembre del 2002 y a tenor de lo dispuesto por la Ley Nº 5.174, el Programa ha producido un avance significativo con la instalación de los Consejos Regionales de Planificación, que son una organización visiblemente horizontal en la que se formalizan las decisiones y acciones conjuntas de los actores públicos estatales y privados.*

Estas organizaciones tienen -como hemos referido- una dimensión institucional y otra organizacional que concurren, por supuesto, a un objetivo inmediato para hacer posible el Desarrollo Local: lograr su sostenibilidad institucional. Las preguntas lógicas que surgen es ¿qué es sostenibilidad institucional? ¿Qué factores aportan sostenibilidad a las organizaciones para el desarrollo? ¿Qué dimensiones de la sostenibilidad institucional deben ser consideradas en los esfuerzos orientados hacia la construcción de capacidades institucionales?

Las organizaciones para el desarrollo no existen en un vacío social, no son creadas para satisfacerse a sí mismas ni pueden ni deben hacer simplemente lo que deseen. *Estas organizaciones son creadas, financiadas y adecuadas como aportes al proceso de Desarrollo Local. Desde este punto de vista, la sostenibilidad institucional de estas organizaciones sólo puede ser comprendida en el contexto de la sociedad que la ha creado, la financia y necesita de lo que ésta es capaz de aportar a través de sus múltiples funciones. Es una relación de compromiso recíproco.*

En dicho contexto, la comprensión de lo que es la sostenibilidad institucional no debe ser reducida a una simple definición. La complejidad de la diferencia entre la simple supervivencia y la sostenibilidad institucional requieren comprender los factores críticos que diferencian ambas situaciones y podemos hacerlo describiendo una cadena de hipótesis que conforman el círculo crítico de la sostenibilidad.

La sostenibilidad institucional en organizaciones para el desarrollo está vinculada con:

- a) El grado y la forma de interacción entre la organización y los actores clave de su entorno relevante (la región)
- b) El grado de coincidencia entre los aportes que hace la organización y las necesidades, realidades y aspiraciones de ese entorno relevante
- c) El grado de pertinencia entre los aportes de la organización y los requerimientos de su entorno relevante
- d) El grado de satisfacción de los actores sociales de la región
- e) El grado de reconocimiento social, legitimidad política y credibilidad institucional que la organización logra por su actividad frente a los actores que integran y definen la región
- f) El grado de apoyo político, institucional y financiero que logra por parte de ese entorno relevante o región

Esta cadena de elementos que muestran claramente la complejidad del concepto de sostenibilidad institucional, puede ser mejor comprendida si la completamos con algunos interrogantes básicos y les damos respuesta:

- a) **¿Cómo se puede identificar el grado de sostenibilidad de una organización para el desarrollo?** Lo lógico es que se identifique con el grado de apoyo político, institucional y financiero que logra de su entorno relevante. Cuanto más alto es el grado de apoyo aportado por los actores de la región, más alto es el grado de sostenibilidad institucional de que goza esta organización
- b) **¿Qué explica el grado de apoyo del entorno a una organización para el desarrollo?** Los actores del entorno solamente apoyan a una organización si reconocen -y son capaces de ello- su credibilidad, legitimidad y contribuciones como imprescindibles. Cuanto más alto es el grado de reconocimiento de estos elementos, que deben ser logrados por la organización, mas alto es el grado de apoyo que brindan los actores regionales
- c) **¿Qué explica el grado de credibilidad, legitimidad y reconocimiento de una organización para el desarrollo?** Los actores regionales reconocerán como creíble, legítima e imprescindible a una organización con la cual estén satisfechos. Lógicamente, cuanto más alto es el grado de satisfacción de esos actores respecto de esa organización, más alto es el grado de credibilidad, legitimidad y reconocimiento que le adjudican.
- d) **¿Qué explica el grado de satisfacción del entorno con una organización para el desarrollo?** Los actores de la región, de cualquier región, sólo están satisfechos con una organización cuyos aportes atienden a sus exigencias y requerimientos específicos. Entonces, cuanto mayor o más alto es el grado de pertinencia entre los aportes de la organización y las demandas como exigencias y requerimientos de los actores regionales, más alto es su grado de satisfacción

- e) **¿Qué explica el grado de pertinencia de los aportes?** Las demandas de los actores regionales sólo pueden ser atendidas de forma pertinente si hay suficiente coincidencia entre los aportes de la organización y las necesidades, realidades y aspiraciones de los actores regionales. Cuanto más alto el grado de coincidencia entre los aportes de la organización y las demandas de los actores del entorno, se entiende que es más alto el grado de pertinencia de esos aportes en relación con esas demandas.
- f) **¿Qué explica el grado de coincidencia de los aportes de la organización con las demandas y realidades de los actores del entorno?** Hay que reconocer que una organización nunca va a conocer, interpretar y comprender suficientemente las necesidades, realidades y aspiraciones de su entorno si no existe una interacción fuerte y permanente entre esa organización y los actores que definen ese entorno. Como consecuencia, cuanto más alto es el grado de interacción de una organización para el desarrollo con los actores clave de su entorno, es más alto el grado de coincidencia entre sus aportes y las necesidades, realidades y aspiraciones del entorno.

Como una conclusión primaria podríamos afirmar que, cuanto más alto es el grado y la calidad de la interacción entre una organización para el desarrollo y los actores clave de su entorno regional, más altos serán: el grado de coincidencia y de pertinencia de esos aportes respecto de las exigencias y requerimientos del entorno; el grado de satisfacción de los actores; la credibilidad, legitimidad y reconocimiento que le brinda el entorno; y el grado de apoyo político, institucional y financiero que pueda obtener la organización.

Otra conclusión importante que podemos derivar de esta cadena de hipótesis para explicar tanto la importancia de la sostenibilidad institucional como las etapas de un método básico para lograrla es que, **aún cuando se logre, la sostenibilidad no es un estado permanente**. Ninguna organización para el desarrollo es absolutamente sostenible en el tiempo si no es capaz de adaptarse a los cambios que se producen en el contexto y alteran la naturaleza, los tipos o las formas en que los actores regionales expresan sus necesidades, realidades y aspiraciones. Para lograr esta adecuación en el tiempo, **la organización para el desarrollo debe dar importancia suficiente al proceso de interacción y negociación permanente con los actores clave de su entorno**. Hay que tener presente que el reconocimiento a los aportes a la organización y el apoyo que esos actores pueden brindarle, sólo existirán durante la vigencia de la contribución o contribuciones que efectúe la organización.

*Todas estas consideraciones deberían servir de guía para la acción de los Consejos Regionales de Planificación que, más allá del soporte que les brinda y pueda brindarle el Gobierno a través del SPPER, deben lograr su propia sostenibilidad a fin de insertarse realmente en la Región y mantener dicha inserción en el tiempo.*

## **9. La participación en un modelo de enfoque centrado en el contexto (región)**

*El enfoque del Programa de Regionalización y Desarrollo Local parte de la definición del espacio de estudio, decisiones y acciones que llamamos "entorno" en virtud del cual y mediante decisiones que*

*surgieron de los propios actores, se llegó a la constitución de la Región como una realidad construida social, política, económica y culturalmente.*

Apreciar la verdadera importancia de la participación en ese modelo, nos lleva a considerar los siguientes temas:

**a) La participación como interacción**

La interacción le imprime a la participación su carácter esencial de “cosa” compartida. El carácter interactivo presupone la confluencia de, al menos, dos interlocutores alrededor de un tema o cuestión cualquiera en un espacio y tiempo determinado. Este rasgo sitúa las actividades participativas fuera del paradigma científico dominante, donde la actividad de la búsqueda de conocimiento se concibe como un producto de una mente aislada en un afán de descubrir la realidad.

**Mediante la interacción se construye una realidad con los aportes de diferentes perspectivas.** En la medida en que se generalice la participación de los y las interesadas, las realidades construidas abarcarán mayores espacios y desarrollarán una objetividad social generadora de equilibrios en todos los ámbitos de la sociedad

**b) La participación como proceso**

En la participación como proceso se construyen sus implicaciones, en una dimensión espacio-temporal, como desarrollo de trayectorias originadas en una interacción que puede discurrir en forma paralela o confluir perpendicularmente. Es decir, **la participación implica un compromiso con el seguimiento de una trayectoria que puede cruzarse o no en el espacio creado por otras trayectorias en un tiempo determinado.**

Igualmente asume un carácter de transformación producido en el desarrollo y en el encuentro de diferentes trayectorias

Tomando en cuenta lo manifestado, **la participación puede verse como una empresa cuya acción tiene efecto principalmente en la transición de un modo social a otro, pero origina impactos en el largo plazo.** Desde esta perspectiva, por ejemplo, el compromiso con la gestación de un desarrollo sostenible se percibe a través de la participación de los contemporáneos, que se hace perdurable en el tiempo como trayectoria construida de generación en generación y, en el espacio como un recorrido marcado por intercambios entre la generación contemporánea y las futuras. Esta visión de proceso permite vislumbrar que la participación cumple la función de generar permanentemente prácticas que producen la transformación hacia un mundo deseado, regido por el equilibrio social y tangible en el espacio-tiempo.

**c) La participación como poder**

En este carácter, la participación genera el espacio de influencia entre los desarrollos y los cruzamientos de las trayectorias originadas por la interacción. Así, la participación genera la dirección que toman las interacciones y los procesos. **Es el ejercicio del poder el que permite que las interacciones y los procesos participativos puedan seguir cursos específicos de acción aún frente a una variada opción de alternativas;** y le imprime un carácter político a toda interacción puesto que todas las decisiones se sitúan en el contexto de las consecuencias sociales que puedan generar.

Es ese mismo ejercicio del poder el que permite la sedimentación de prácticas participativas en las dimensiones espacial y temporal que generan una serie de efectos de poder que, cuando efectivamente representan el interés general de la



mayoría de los involucrados, permiten mantener la motivación y el compromiso que inducen a que permanezcamos atentos -y responsables- al seguimiento y evaluación de los procesos sociales en desarrollo.

**La visión de poder permite vislumbrar para la participación una función de vigilancia y seguimiento, en el tiempo y en el espacio, para construir posibilidades reales de perdurabilidad para las prácticas generadoras de equilibrios sociales.**

El poder aquí se concibe en el sentido que propicia Foucault (1988), es decir, que no solamente se lo analiza desde el punto de vista del poder como represión o fuerza negativa (como se lo suele ver), sino como producción, como fuerza positiva. **El poder no sólo se ejerce desde estructuras y jerarquías, sino que también es ejercicio y se configura, minuto a minuto, en las acciones de los diferentes individuos en la amalgama social.**

El poder se reproduce y produce, en sus diferentes formas, a partir de las prácticas que como individuos y grupos, todos, aceptamos y/o ponemos en operación en nuestro quehacer cotidiano. En la dimensión espacio-temporal de participación, la manifestación efectiva de los intereses, los conocimientos, las historias particulares, las emociones y las experiencias de los diferentes interlocutores configura el poder de influir en las formas que toman los espacios interactivos, en la direccionalidad que se le imprime a la trayectoria de los procesos y en las expresiones que asumen las prácticas participativas.

**La confluencia de las formas de interacción, del ejercicio del poder de influir en la toma de decisiones y en la conformación de resistencias, de las expresiones de las prácticas asociadas y de la producción de direccionalidad de los procesos permiten que el trabajo participativo produzca valor colectivo agregado, que se revierte sobre las interacciones y procesos para concederles legitimidad, solidaridad y sostenibilidad.**

#### **d) La participación como intención**

**Sin intención de que exista participación no hay participación.** Cuando hay una verdadera intención, la participación ocurre en cualquier espacio y con el apoyo de cualquier mecanismo, incluso de manera improvisada. Cuando no existe esa intención, cuando lo que hay es la conveniencia de que los procesos “parezcan” participativos sin serlo, no existe espacio apropiado ni mecanismo adecuado para que la participación agregue lo que sólo ella puede aportar. Evidentemente hay que tener mucho cuidado cuando existen momentos en que la participación llega a ser políticamente correcta, en ese momento todos realizarán reuniones, encuentros y talleres en que la participación es obligatoria. **Todos están allí para participar, pero los fines ya están definidos y a los participantes no se les da ninguna posibilidad de influenciar políticas, presupuestos, prioridades, etc.**

En estos casos, a los participantes sólo se les da libertad para expresar opiniones, que difícilmente serán tomadas en cuenta excepto cuando coincidan con las de los que sí tienen poder para formular las políticas y tomar decisiones sin consultar. Al final de estas reuniones, suele hacerse una lista de participantes que parece institucionalizar y legitimar el carácter participativo de la reunión. De más está decir que en tal mecanismo no existe participación en el sentido que estamos tratando de describir y los esfuerzos realizados para esa participación aparente no genera ninguno de los beneficios que la experiencia demuestra que se obtienen a partir de la participación crítica, que hemos descripto anteriormente.

#### **e) La participación como estrategia**

Para los que se preguntan ¿qué aporta la participación, que no se podría lograr sin ella? Y lo hacen porque tienen intención favorable respecto a la participación, su

más relevante estrategia es, justamente, la participación. Todas las experiencias, en todas partes, demuestran que la movilización de la inteligencia y creatividad colectiva no es posible sin participación; la legitimidad de una propuesta no puede ser comprada, se construye mediante la participación; el compromiso con la implementación de cualquier iniciativa no existe si no hay participación en dichas iniciativas; el cambio de actitudes y la transformación de modelos mentales individuales difícilmente ocurra sin un proceso de interacción social que promueva la reflexión comprometida con la acción informada y responsable, es decir, con la participación; el grado de coherencia entre una organización para el desarrollo y su contexto dependen del grado de interacción entre ambos, lo que no es posible sin participación

**Entonces, ¿qué estrategia es más relevante y aporta mayor retorno a una organización para el desarrollo que la práctica deliberada, consciente y ética de la participación?**

**f) La participación y el “valor colectivo agregado”**

Creemos haber aportado argumentos suficientes para demostrar que el ejercicio de la participación genera múltiples efectos en los procesos sociales. Para el propósito de este documento en especial, vamos a diferenciar el efecto de “valor colectivo agregado”, entendiéndolo como producto principal, no sin dejar de tratar algunos de los otros importantes efectos que comprende.

También será útil relacionarlo con los que consideramos componentes esenciales para la construcción de las organizaciones para el desarrollo; en este sentido trataremos de destacar la relación del valor colectivo agregado con la apropiación de procesos en esas organizaciones. (Salazar, 2001)

Cuando hablamos de “valor colectivo agregado”, nos estamos refiriendo a los variados logros que no se consiguen con los esquemas convencionales de trabajo que corresponden al “modo de producción dominante”; o lo que es lo mismo, a lo que aporta, habilita o construye la participación, concebida como ejercicio del poder que no puede aportar ninguna otra de las formas de participación. Los efectos más destacados del valor colectivo agregado son:

**f.1) El efecto de la solidaridad:** sólo en el espacio de la participación se puede experimentar de forma directa la “otredad”, es decir, la posibilidad de entender la condición del “otro”, mediante la interpretación de los condicionantes que influyen en su acción. **Entender al “otro”, por muy diferentes que sean las expresiones de su comportamiento respecto de las nuestras, produce como efecto la solidaridad**

**f.2) El efecto de la generación del pensamiento colectivo lateral:** este efecto se origina en el ejercicio democrático efectivo del poder de influir, de presentar nuestras ideas en el diálogo, de considerar con respeto las ideas de los demás, de evaluar nuestros conocimientos a la luz del conocimiento de otros, de confrontar nuestras emociones con la de los demás y de, a través de ese ejercicio, producir un efecto multiplicador de conocimiento creador, múltiple, compartido e innovador

**f.3) El efecto de apropiación del poder: la apropiación del poder es la apropiación del conocimiento, de las emociones, de las experiencias y de nuestra historia.** Intercambiando conocimientos y experiencias, experimentando emociones compartidas y ejercitando prácticas de determinación y diferenciación como individuos sociales y culturales (en las cuales construimos y ensamblamos nuestra propia historia) en el espacio de la participación, podemos realizar las afirmaciones, las confrontaciones, los reconocimientos y las validaciones necesarias para producir “valor colectivo

agregado". Este valor se expresa como efecto de la apropiación del poder de actuar e influir colectivamente en las circunstancias que afectan nuestras vidas.

- f.4) **El efecto de construcción de compromisos:** el compromiso de actuar con responsabilidad social se genera en esos saberes que generan la solidaridad, el pensamiento lateral y la apropiación del poder. El efecto de producir compromiso surge, precisamente, de pasar por la experiencia de que el poder influir efectivamente en las circunstancias que afectan nuestras vidas es verdadero.

Estas producciones básicas que en su conjunto van configurando el valor colectivo agregado, son las que dan origen a la estructuración y surgimiento de nuevas capacidades para producir la transformación necesaria en un cambio de época. La participación es el único instrumento que hace posible la apropiación de los conocimientos necesarios para interpretar y comprender los procesos de la organización en su articulada integralidad. Produce, además, las solidaridades esenciales para que el lugar de trabajo se construya como un espacio para compartir e intercambiar apoyo. Esto no significa desconocer las posibles confrontaciones, sino que estas mismas son parte de un proceso que produce intercambios que, a su vez, ejercitan el entendimiento entre las diferentes posiciones encontradas.

Ejercitando el poder de influir en la toma de decisiones y en la direccionalidad de los procesos, logramos la apropiación, en la acción, de nuestro poder. Nos referimos al poder de conocer, de apoyar, de influir y de ejercitar prácticas para generar cambios deseables para el conjunto social.

El conjunto de capacidades construídas y habilitadas es producto de la sinergia del valor colectivo agregado. Este, junto con la solidaridad desarrollada, los compromisos y las responsabilidades asumidas; y los grados de confianza y satisfacción alcanzados por los miembros de la organización, son componentes esenciales que contribuyen a construir la sostenibilidad de esa organización.

#### **iv. resultados del programa 2000 - 2003**

La experiencia universal en proyectos de Desarrollo señala, con claridad que, por sus características y naturaleza los procesos involucrados requieren un tiempo -que varía según los participantes y los objetivos- para que las personas puedan internalizar los propósitos del proyecto, aceptarlos y elaborar los cambios personales y sociales que el mismo requiere, incluyendo por supuesto, el tiempo requerido para adquirir los conocimientos y otras capacidades que demanda.

Aunque los cambios de actitudes y la generación de aptitudes no son rápidos muestran, sin embargo, en no mucho tiempo, cómo evolucionan y se acumulan si se los somete a oportunas evaluaciones cualitativas y cuantitativas. Corresponde agregar que el proceso primario puede ser acelerado si se utilizan estímulos convenientes y los modernos instrumentos de comunicación.

Hay también una relación entre la cantidad de personas que se responsabilizan por la implantación del proceso y los tiempos en que se consiguen resultados perceptibles. En nuestro caso la cantidad de personas calificadas, involucradas en la gestión del Programa, ha sido escasa durante la mayor parte del tiempo y sólo se ha incrementado cuando, como consecuencia de los esfuerzos del grupo inicial, se ha capacitado al personal que actúa en las Regiones y que, debe consignarse, ha demostrado una convencida dedicación que se observa en los resultados.

El análisis preliminar de los resultados alcanzados hasta hoy resulta estimulante, sobre todo porque la mayoría de ellos revela cambios en las conductas -cambios culturales- que son los más lentos de obtener.

## **1. Resultados institucionales desde la visión territorial**

El esfuerzo realizado desde el año 2000 ha llevado a la constitución de nuevos territorios a partir de las Asociaciones de Municipios. Hasta ahora, hemos llamado a cada uno de esos territorios "local" o "regional".

Este enfoque territorial (local/regional), está basado en la definición de un "proyecto de territorio" que es la piedra angular de esta iniciativa comunitaria. Al invitar a los agentes públicos y privados, organizados en formas de asociaciones locales/regionales, a concebir un programa de desarrollo para sus respectivos territorios, negociado globalmente con las autoridades regionales, provinciales o nacionales interesadas, se logrará introducir un enfoque ignorado hasta la fecha en zonas rurales o que estaba limitado a políticas de desarrollo de carácter muy sectorial.

Esta propuesta no es absolutamente novedosa: en algunos países centrales ya se han acumulado experiencias que permiten capitalizar enseñanzas fundamentales para beneficio de los agentes e instituciones que han participado y participan de esas iniciativas.

### **1.1 Primer logro**

***La introducción del concepto de territorio/proyecto ha permitido rebasar las limitaciones socio-económico-políticas que surgen del concepto del territorio como unidad administrativa.***

En nuestro proyecto, se ha impuesto la idea de que el territorio sea el apoyo y el eje que estructura toda estrategia de desarrollo, reconociendo entidad física y posibilidades

económicas a las asociaciones locales como nuevas entidades territoriales de referencia.

Este enfoque territorial es propio de una evolución más general de las políticas de planificación regional del territorio, que derivan hacia nuevas formas definidas en función de las necesidades específicas de desarrollo y no sólo sobre bases administrativas.

A partir de valorizar el concepto de identidad, y de asumir los cambios demográficos de estas últimas décadas, la acción pública local/regional comienza a ocupar una dimensión adecuada. En todos los casos, es el reflejo de una diferente percepción del espacio, facilitando la articulación de las instituciones y agentes en torno a nuevas concepciones, nuevas posibilidades y nuevos desafíos.

## **1.2 Segundo logro**

***La creciente generación de institucionalidad regional que naturalmente acompaña al proceso de Desarrollo Local está mejorando, rápidamente, el ámbito de coordinación respecto a los distintos programas que el Gobierno Provincial desarrolla en las áreas municipales***

En el origen de las situaciones-problemas ha influido la inexistencia de una estrategia de desarrollo para el sector rural que fuera clara y explícita y así permitiera orientar con eficacia los instrumentos y los recursos que la Provincia afecta a esos programas.

***El proceso de Desarrollo Local, que está en marcha, propone y provee las pautas fundamentales que definen esa estrategia: 1) la concentración territorial de la intervención pública; 2) la integración intersectorial; y 3) la participación de los beneficiarios en el diseño, ejecución y evaluación de las acciones del proceso de desarrollo.***

El espacio territorial de actuación de cada proyecto de desarrollo local se ha ido definiendo a partir de criterios válidos, política y socialmente, y aún desde el punto de vista económico, toda vez que han sido procesos de asociación que han surgido en forma casi espontánea entre los diversos Municipios por esas mismas causas.

Conviene resaltar que, ***lejos de fragmentar un proceso de desarrollo provincial, lo que se ha hecho es concentrar territorialmente los esfuerzos de desarrollo a partir de considerar los factores endógenos de cada región*** y hacer posible una verdadera integración provincial a partir de la organización de las diversidades o particularidades.

***Para perfeccionar la concentración territorial parece necesario realizar un profundo análisis de las políticas de ordenamiento urbano-rural e identificar los alcances y atribuciones jurídico -institucionales de las unidades político-administrativas.*** Debería intentarse que las tendencias actuales sobre ordenamiento territorial, que le otorgan a las ciudades incumbencias territoriales con funciones rectoras de su territorio y con implicancias sobre las áreas rurales, no subordinaran lo rural a lo urbano sino que los integran.

### **1.3 Tercer Logro**

#### ***La identidad local constituye el centro de la estrategia territorial.***

Aunque deba ser inventada o reinventada, es apreciable la experiencia de algunos territorios que han reforzado sus vínculos y coherencia, al iniciar las actividades de organización de sus proyectos de desarrollo en torno a un elemento intenso de interrelación que, a todas vistas, es claramente de identidad local.

La fuerza de expresión de un territorio salido del anonimato causa un cambio en la forma en que es percibido: su imagen y su unicidad le dan fuerza de atracción que se traduce en diversos resultados positivos, por ejemplo, una mayor demanda de sus productos que le otorgan identidad.

¿Qué es la identidad de un territorio?

Es el conjunto de las percepciones colectivas que tienen sus habitantes con relación a su pasado, sus tradiciones y sus competencias, su estructura productiva, su patrimonio cultural, sus recursos materiales, su futuro, etc.

No se trata de una identidad monolítica, sino de un conjunto complejo integrado por una multitud de identidades consustanciales a cada grupo social, a cada lugar, a cada centro de producción especializado, etc.

Esta identidad "plural" no es inmutable sino que, al contrario, puede evolucionar, reforzarse, modernizarse, proceso en el cual están comprometidos los territorios aludidos.

### **1.4 Cuarto logro**

#### ***El enfoque territorial permite explorar nuevas vías de desarrollo.***

Conduce a las instituciones y a los agentes a descubrir variados mecanismos, a menudo inesperados, que pueden imprimir dinamismo a su territorio a partir de la ampliación de posibilidades que surgen como consecuencia de la Asociación de los Municipios (realidades) y de la interacción organizada de recursos y personas.

El ejercicio continuado de la actividad de definir y mantener actualizado un Plan de Desarrollo para la Región, conduce a la elaboración de planteamientos alternativos y proporciona indicaciones valiosas sobre oportunidades a largo plazo, sus ventajas y riesgos, poniendo en evidencia diversas trayectorias posibles. La capitalización de las acciones emprendidas permite abrir nuevas vías, recapitular los efectos inducidos - esperados o no- y sacar provecho de los mismos.

La evolución se hace por una sucesión de "pequeñas victorias", cada una de las cuales fomenta nuevas ideas y acciones.

### **1.5 Quinto logro**

***La perspectiva territorial que define el proceso de Desarrollo Local ha hecho indispensable la existencia de un conjunto de proyectos -o de actividades- identificados por los beneficiarios e integrados Inter-sectorialmente a partir de un trabajo de articulación institucional, entre la región y las autoridades provinciales-sectoriales, que se está desarrollando con satisfacción para las partes intervinientes.***

En las regiones donde el proceso está más avanzado, ya han surgido los proyectos a partir de los mismos beneficiarios y se está en proceso de acentuar sus aspectos intersectoriales trabajando con las autoridades provinciales, tal como está ocurriendo.

Estas iniciativas de Desarrollo Local tienen un contenido territorial en la medida que responden a problemas identificados localmente, son concebidas para alcanzar objetivos locales y protagonizadas por actores locales, lo cual las diferencia de las actuaciones de desarrollo regional concebidas por iniciativa de los gobiernos centrales, generalmente con finalidades redistributivas.

Uno de los rasgos específicos que corresponde destacar de estas iniciativas es el énfasis que se pone en los procesos, en la dinámica económica y social y en los comportamientos de los actores o agentes locales, a veces más que en los resultados cuantitativos.

Otra característica importante es que estas iniciativas se desenvuelven a partir de una "lógica de proyecto", esto es, no responden a una secuencia previamente planificada y ajustadamente definida, sino que procede mediante ajustes sucesivos, paso a paso, según decisiones que los propios actores locales van decantando a través de la institucionalidad existente.

Este planteo ha demostrado tener mayor capacidad para responder adecuadamente a los cambios y a la incertidumbre del contexto actual, a la complejidad de los problemas, a los funcionamientos imprevisibles de los mercados; y a los comportamientos aleatorios de los actores.

También permite traducir con más rapidez ideas y oportunidades en acciones, adaptándolas a los entornos específicos y a las circunstancias cambiantes.

Este modelo de intervención, en cuanto resultado de adaptaciones y exploraciones incesantes, requiere, evidentemente, competencias y habilidades precisas y descansa ampliamente en el aprendizaje por la experiencia, o en la transferencia de las "mejores prácticas" como guía para la acción.

## **1.6. Sexto Logro**

***Acentuación de la integración intersectorial como resultado de abordar y transformar la realidad de cada espacio regional determinado, al agregar y articular sus diversas problemáticas, no sólo las productivas.***

Para lograrlo, se está cumpliendo con dos condiciones indispensables:

1) decisión política a nivel del Gobierno provincial de coordinar acciones intersectoriales en el espacio regional, a través de una normativa y de responsabilidad institucional que viabilice esa articulación y que garantice la eficiencia del uso de los recursos;

2) fortalecimiento de la institucionalidad local para generar las capacidades necesarias que permitan la gestión eficiente de programas y proyectos en ese ámbito territorial

### 1.7 Séptimo logro

***El enfoque territorial está haciendo posible que los agentes expresen sus conocimientos, sus expectativas, sus conflictos; y también su capacidad de construir acciones colectivas y de organizarse en torno a nuevas ideas.***

La puesta en común de planteamientos diversificados, incluso conflictivos, de los distintos agentes, permite una lectura más compleja, más rica y coherente de las capacidades y posibilidades del territorio.

**Es más compleja** porque revela que los bloqueos existentes dependen, a menudo, de categorías de población cuyos puntos de vista se han tenido escasamente en cuenta hasta hoy; y pone de relieve la existencia de capacidades, talentos humanos e ideas innovadoras hasta ahora ignoradas o relegadas.

**Es más rica**, porque el reconocimiento de la diversidad de puntos de vista permite salir de los esquemas de pensamiento que son resultado de transmisiones intergeneracionales. En el medio rural éstos suelen girar, sobre todo, en torno a "lo que no se hace". Son un reflejo de la prudencia secular del mundo rural, guiado por un deseo de supervivencia; pero tienen, a veces, el inconveniente de frenar la toma de conciencia de los cambios exteriores y de la necesidad de apertura o, incluso, legitimar la exclusión de algunos agentes dificultando la generación de confianza en las posibilidades del Desarrollo Local, aunque estamos en las primeras etapas del proceso de renovación.

**Es más coherente**, porque la expresión de las diferencias -o incluso de las divergencias- aunque pueden resultar irritantes en un principio, por los conflictos que ponen de manifiesto, resultan indispensables para la construcción de nuevas referencias de identidad.

Mediante la acción y la elaboración del proyecto colectivo, las concepciones iniciales superan los conflictos surgidos en las primeras confrontaciones y se enriquecen a través de su modificación.

### 1.8 Octavo Logro

***Estamos aprendiendo que el éxito o el fracaso de una estrategia depende de la forma en que se estructuran los intereses y las relaciones entre agentes intervinientes, es decir, de la capacidad colectiva de observar la realidad local, articular prioridades y llegar a acuerdos en cuanto a la organización de los recursos disponibles.***

El proceso de Desarrollo Local está generando la posibilidad de que los agentes intervinientes encuentren puntos de vista comunes, lo que facilita a la reconciliación de



posiciones divergentes e, incluso, conduce a la solución de conflictos no resueltos durante mucho tiempo.

La constitución de asociaciones locales desempeña un papel fundamental. Los distintos agentes, en particular, están precisando y/o ampliando sus competencias y sus capacidades de intervención en el marco de la gestión de asociaciones públicas y privadas, adquiriendo nuevas perspectivas, en particular relacionales.

Así se accede a la percepción, en varios casos, de cómo la interacción entre instituciones y representantes de los intereses locales en una asociación para la toma de decisiones (como el Consejo Regional de Planificación o los Consejos Locales), "recalifica" el papel de unos y otros, y favorece la aparición progresiva de una concepción colectiva sobre el presente y el futuro del territorio. Este cruce de intereses y competencias también hace posible el nacimiento de ideas innovadoras.

## 1.9 Noveno logro

***Los intercambios entre territorios rurales se han intensificado y han permitido una toma de conciencia acelerada sobre la importancia de las transferencias de conocimientos técnicos y de la cooperación inter-territorial para concretar las nuevas vías de desarrollo.***

Es evidente que la cooperación entre territorios favorece -la experiencia lo remarca- la puesta en marcha de formas de intercambio, de búsqueda de complementariedades, de transferencia de conocimientos, etc.

Las nuevas estructuras económicas surgidas como resultado del desarrollo de recursos específicos de cada territorio, tienen que ser confrontadas, comparadas y consolidadas mediante intercambios con el ambiente extra-regional ya que pocas actividades económicas se desarrollan exclusivamente en los ámbitos de un territorio. Por la naturaleza del proceso económico, estas actividades son, naturalmente, inter-regionales y, así, están creando necesidades concretas de cooperación entre territorios.



En conclusión, la puesta en marcha del Desarrollo Territorial está permitiendo la aparición de una nueva situación de desarrollo local/regional: redefinición de los territorios sobre bases distintas a la unidad administrativa; promoción de nuevas líneas de desarrollo sobre la base de la evolución de las especificidades, de la identidad local, de la coordinación de las acciones, teniendo en cuenta las manifestaciones de los agentes; búsqueda de la capacidad de concertación y decisión a nivel local; organización de los territorios en forma de red y, en general, robustecimiento de las posibilidades y mecanismos que permiten explorar y explotar los elementos que conforman el capital físico y económico del territorio.

**La extensión y profundidad de estos logros y otros resultados listados, no son homogéneos en todas las regiones porque el proceso de regionalización no comenzó simultáneamente para el conjunto y el grado de madurez actual del mismo está en directa relación con el tiempo transcurrido desde la constitución de cada una de ellas. Asimismo, el proceso constituye una consecuencia lógica del grado de evolución de los distintos componentes que conforman el capital social de cada región.**

## 2. Las Regiones y su afirmación

- Al concluir el año 2003 se han constituido legalmente seis (6) Regiones: UMDESCH, Sudoeste II, Centro, Centro Oeste, Norte e Impenetrable. En cada una de ellas se ha organizado, como antecedente, la Unión de Municipios que conforma cada Región; y se ha conformado el Consejo Regional de Planificación de cada una de ellas.

En proceso avanzado de concreción de los mismos pasos, se encuentran las Regiones: Oriental y Metropolitana

- En todas las Regiones enunciadas, independientemente del avance del proceso legal, se ha realizado una intensa actividad de sensibilización destinada a los actores integrantes de las diversas comunidades y, simultáneamente, de difusión de las propuestas centrales del Programa.

En particular y durante estos años se ha llevado a cabo un extenso programa de actividades con la participación de la Consultoría de este Programa y de los funcionarios que ejercen la Coordinación del mismo en nombre de la SPER.

La distribución anual de esas actividades están detalladas en los Informes elevados oportunamente a la SPER y al CFI.

El resumen de esas actividades es el siguiente:

## **2.1 Actividades realizadas Año 2000**

### **2.1.1 Intervención inicial:**

#### **“Primeras Jornadas sobre Municipio, Comunidad y Producción”**

##### **Villa Angela, Mayo del 2000**

**Objetivo:** sensibilizar a los Intendentes, funcionarios municipales y dirigentes comunitarios respecto del rol protagónico que les cabe en el desarrollo productivo, tanto local como regional. Se buscaba, asimismo, abrir un espacio de reflexión acerca de la capacidad de los dirigentes (políticos y comunitarios) para cumplir con las demandas de las comunidades que requieran la resolución de sus problemas reales.

**Nomina de participantes:** Sr. Subsecretario de Asuntos Municipales del Gobierno de la Provincia del Chaco, Dn. Jorge Velazco; los Señores Intendentes de Puerto Eva Perón, Santa Sylvina, Samuhú, Enrique Urien, San Bernardo y Villa Angela; funcionarios y Concejales de Quitilipi, San Bernardo, Samuhú, Enrique Urien, Santa Sylvina, Coronel DuGraty y Villa Angela. También asistieron representantes de partidos políticos e instituciones no gubernamentales de la ciudad de Villa Angela así como la Señora Coordinadora de la Maestría en Desarrollo Social de la UNNE, Prof. Belquis Van Lierde que representó a la Universidad del Nordeste.

**Resultados:** El señor Intendente de Villa Angela, Dn. Carlos A. Lobera y la Señora Presidente del Concejo municipal, Lic. Ana B. Lucca de Pilotti, informaron a las autoridades provinciales del éxito de las Jornadas que, según su propia expresión, tuvieron como eje la situación de riesgo y exclusión en que están sumidas algunas zonas de la Provincia. Asimismo destacaron el reclamo de los diversos grupos que participaron de las actividades realizadas (productores, docentes, cooperativistas, etc.) respecto de “evitar las posibilidades de marginación y desconexión respecto del proceso que ha moldeado la globalización”, así como el reclamo de los asistentes por mejores niveles de educación e información no sólo para los jóvenes sino para todos aquellos que son parte de la franja social productiva. Finalmente destacaron un tercer elemento emergente: la “resistencia que los distintos sectores tienen para el trabajo asociado o cooperativo, entendiéndose que debería constituir una meta la organización de los distintos sectores urbanos y rurales para elaborar y gestionar proyectos alternativos para el desarrollo integral de la zona”

Los funcionarios mencionados destacan en el informe elevado al Gobierno provincial, la importancia que los asistentes atribuyeron a las Jornadas y fundamentan la necesidad de un segundo encuentro para definir la posibilidad de diseñar líneas para un Proyecto de Desarrollo que integrara a Municipios de la zona.

Como consecuencia de ese clima de vivo interés fui invitado por los Municipios del Sudoeste Chaqueño, a replicar y profundizar los temas tratados en esas Primeras Jornadas, y se realizan las nuevas reuniones los días 26 y 27 de Junio. En estas segundas Jornadas la Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados (SPER) del Gobierno de la Provincia del Chaco, envió un representante que incluyeron una interesante discusión con representantes de los distintos partidos políticos que actúan en la zona; así como trabajos en comisiones con funcionarios, referentes institucionales y productores en Santa Sylvina, Coronel DuGraty y Villa Angela.

Así, el día 7 de Julio del año 2000, el entonces Señor Intendente de Villa Angela, Dn. Carlos A. Lobera y la señora Presidente del Concejo Deliberante, Lic. Ana B. Lucca de Pilotti, dirigieron una nota a la Señora Subsecretaria de Planificación y Evaluación de Resultados, Prof. María E. Rodríguez de Carrió en la que le informan de los resultados de las reuniones efectuadas, del éxito que le adjudican a las mismas y le comunican que, como consecuencia de esas actividades, los Municipios de Santa Sylvina, Coronel DuGraty, Villa Angela, Enrique Urien, Samuhú y San Bernardo han comenzado a trabajar para concretar la firma de un Convenio de colaboración recíproca destinado a asentar las bases de un nuevo polo productivo en la Provincia del Chaco y le solicitan su apoyo para lograr tal propósito. En particular, solicitan el asesoramiento de este Consultor.

Allí comenzaron los trámites que condujeron a sucesivos Convenios con el Consejo Federal de Inversiones para llevar a cabo el Proceso de Desarrollo Local que, luego se transformaría en el Programa de Regionalización y Desarrollo Local de la Provincia del Chaco.

#### **Avances obtenidos en el año:**

1. Desarrollo del contenido del Plan Provincial de Desarrollo Local y su metodología de ejecución para una publicación a ser distribuida a los poderes Ejecutivos y Legislativos municipales, contando con la presencia de la Señora Secretaria de Planificación y Evaluación de Resultados (SPER), Prof. María Elisa Rodríguez de Carrió; el señor Subsecretario de Asuntos Municipales, Dn. Jorge V. Velazco; la señora Consultora del Plan de Capacitación para Municipios, Dra. Elida Dominguez Rodríguez; el señor Secretario de PYMES, Dn. Luis Galli; la Señora Coordinadora del Plan Provincial de Capacitación y Fortalecimiento de Municipios, Lic. Mabel Mendieta; el Dr. José Osich del Ministerio de Economía de la Provincia del Chaco; y el Prof. Eduardo Soto de la SPER.
2. Diseño y aplicación de los instrumentos de relevamiento de opinión para funcionarios municipales a fin de identificar las necesidades de capacitación y asistencia en sus respectivas jurisdicciones y se planificaron con epígrafes destinados a obtener información de naturaleza socio-económica para efectos de diagnosticar necesidades de asistencia y de capacitación en temáticas vinculadas con el desarrollo local y la regionalización.
3. Capacitación de los integrantes del Equipo y personal de la Subsecretaría de Asuntos Municipales en los conceptos y categorías de gestión propias del nuevo paradigma de Desarrollo Local y en la batería de instrumentos a utilizar
4. Diseño del material bibliográfico que se utilizaría en los Talleres programados así como de las evaluaciones a los mismos
5. Preparación de casos referidos a los Municipios de la Provincia, en función de los resultados de la encuesta realizada a los Intendentes
6. Diseño de un sistema de información municipal que sirva de base para guiar los relevamientos y preparación de los elementos de información y estadísticos para los Municipios

7. Proyecto de Acta para la conformación de la Unión de Municipios para el Desarrollo Local Integral y Sustentable del Sudoeste Chaqueño que fué discutido con las autoridades de los Municipios involucrados
8. Organizadas por la Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados (SPER) y por las autoridades de los Municipios de Santa Sylvina, Samuhú, Enrique Urien, Coronel DuGraty y Villa Angela se convocó a las Jornadas para el Desarrollo Local Integrado y Sustentable del Sudoeste Chaqueño que se realizó los días 28 y 29 de Agosto del 2000
9. Se realizó un Taller con los Señores Intendentes y Presidentes de los Concejos Deliberantes de los Municipios citados, durante el cual y a partir del proyecto de documento que elaboré, se llegó a un acuerdo sobre el contenido tanto del Acta Fundacional de la Unión de Municipios como de los propósitos de la misma. Tanto en las Jornadas como en el Taller se puso particular énfasis en la definición de los actores que se involucran en el proceso, como así también en la conformación y particularidades del nuevo escenario territorial que surge como consecuencia de la voluntad asociativa de los Municipios
10. El día 31 de Agosto se efectuó una reunión especial en el Salón Naranja de la Municipalidad de Villa Angela con la presencia de los Señores Intendentes de los seis Municipios que conforman la microregión y los Señores Presidentes de los Concejos municipales. Estuvieron presentes, en calidad de Testigos de Honor del Acto, los señores Ministros: de Gobierno, Justicia y Trabajo, Dn. Abelardo Roy Nickich; de Economía Dn. Carlos Soporsky; la Señora Secretaria de Planeamiento y Resultados, Prof. María Elisa Rodríguez de Carrió y el señor Subsecretario de Asuntos Municipales, Dn. Jorge Velazco, todos en representación del Gobierno de la Provincia del Chaco y del señor Rector de la Universidad Nacional del Nordeste, Dr. Adolfo Torres. Asistieron asimismo representantes del Ministerio del Interior, Secretaría de Provincias, Dn. Marcelo Ferreyra y del INACYM, Dn. Marcelo García y numerosos funcionarios de los distintos Municipios, representantes de instituciones de la Región e invitados especiales.
11. Mientras se desarrollaba este Acto, se redactó el borrador del Acta de Creación de la Agencia Regional de Desarrollo Local que incluía la organización de un Consejo Regional de Desarrollo Local  
  
El 1º de Septiembre se presentó el Proyecto "Acta de Creación de la Agencia Regional de Desarrollo Local" a los Señores Intendentes de los Municipios de la Región Sudoeste Chaqueño (UMDESOCH) y a los Presidentes de los Concejos municipales respectivos quienes lo aprobaron y suscribieron el Acta.
12. Los días 8, 9, 10 y 11 de Septiembre atendí las consultas efectuadas por los seis Municipios respecto a la definición y redacción de borradores de Proyectos Productivos específicos. Estos proyectos (en total se evaluaron y procesaron 11 proyectos) se elaboraron ante la posibilidad de obtener financiamiento a través de programas especiales del Ministerio del Interior y se pusieron a disposición de la SPER el día 11 de Septiembre.
13. El día 15 de Septiembre, junto a los funcionarios de la UMDESOCH y el Señor Gobernador de la Provincia Dr. Angel Rozas se hizo entrega de los Proyectos Productivos de la Región al señor Secretario de Provincias del Ministerio de Interior, Ing. A. Ceballos.
14. El día 3 de Octubre se pone de manifiesto la decisión del Gobierno de apoyar la conformación de una nueva micro-región constituida por los Municipios del Centro Este chaqueño: Presidencia Roque Saenz Peña, Quítilipi, Machagay, Presidencia De la Plaza y Villa Berthet, encargándoseme apoyo y coordinación.

15. El 4 de Octubre se efectúa una reunión en Villa Angela y se trata el avance de los acuerdos de la Región UMDESCH, el marco normativo y la designación del Coordinador de la Agencia Regional de Desarrollo. También se analizan varias definiciones que hacen a la conformación de las Agencias Locales que deben operar en cada uno de los seis Municipios, conectados, como sistema, con la Agencia Regional
16. Se realizan las "JORNADAS PARA EL DESARROLLO LOCAL DEL CENTRO ESTE CHAQUEÑO" los días 5 y 6 de octubre de 2000.
17. El día 17 de Octubre se realizó en Coronel DuGraty la reunión del Consejo de la UMDESCH con la presencia de los Señores Intendentes de la Región y durante la cual se analizaron las distintas actividades realizadas hasta el momento. También se trató un listado ordenado de las actividades y tareas que deberían ser realizadas para llevar a cabo el Proyecto de Desarrollo Rural Integral en dicha Región y que sirvió de base para la reunión de fecha 19 de ese mes con funcionarios nacionales.
18. Se analizan con funcionarios del Ministerio de Economía y del Ministerio del Interior de la Nación, los avances efectuados en materia de Desarrollo Local en la Provincia y se determinan las líneas de apoyo disponibles.
19. El día 27 de Octubre en la ciudad de Saenz Peña y con la presencia de los señores Intendentes de toda la Provincia, se realizó la Jornada de concertación y sensibilización respecto de un Proceso de Desarrollo Local. El tema destacado fue "Un nuevo paradigma de gestión municipal" que suscito acuerdo entre los presentes y provocó que numerosos Municipios solicitaran que esta actividad se repitiera en sus respectivas localidades
20. Durante el mes de Noviembre se elaboró la metodología que permitiría detectar, tipificar y seleccionar actores sociales con capacidad para influir en otras personas y/o participar activa y responsablemente en procesos de planificación y gestión del desarrollo local y los instrumentos de relevamiento de información
21. Se trataron diversos proyectos agrícolas elaborados por los productores en la UMDESCH. Es importante destacar que, en las diversas reuniones efectuadas con funcionarios municipales y productores, se consideró también la posibilidad de incorporar a estos proyectos a otros productores que viven en los distintos Municipios de la Región. También pudo lograrse entre los participantes la idea de que debe existir coherencia entre los proyectos productivos y se valorizó la importancia de una planificación participativa y gestión asociada.
22. Se consideró, además, la posibilidad de incorporar a un numeroso grupo de pobladores indígenas que habitan el Lote 20, al Proyecto presentado por la Asociación de Apicultores del Sudoeste Chaqueño de "Adecuación de Sala de Extracción de miel", a la Res. 220/95 del SENASA
23. La Asociación ofrece enseñar a los indígenas a trabajar con la miel, proveerles, con cargo, los elementos necesarios para desarrollar esta actividad y asumir el trabajo de comercialización del producto.
24. Con algunos recursos del Municipio se ha comenzado el emprendimiento : "Construcción de una miniplanta de leche fluida, que incluye una planta pasteurizadora y ensachetadora", comprando 40 vaquillonas preñadas con destino a los productores que se han interesado en participar de este Proyecto. La construcción de la Planta detallada en el proyecto presentado por la Escuela Agrotécnica, permitirá promover la formación de una cuenca lechera y procesar la producción de leche de la Región.

25. Se logra generar el inicio de una conciencia colectiva respecto a un proceso de Desarrollo Local. Los participantes comprenden que los Proyectos no deben constituir esfuerzos aislados o individuales sino que, por el contrario, deben ser el resultado de un proceso de planificación integradora y coordinada, que permita el desarrollo armónico de la Región, por lo que reconsiderarán las posibilidades de integración y asociatividad de los mismos con otros productores de la Unión.
26. Se efectúa una reunión con el Sr. Intendente de Villa Berthet, con el Sr. Intendente de Quitilipi y otros funcionarios de ambos Municipios para redactar un acuerdo previo de Unión de Municipios del Centro chaqueño, destinado a lograr una nueva lógica de articulación urbano-rural, de complementación entre los espacios socio-económicos municipales y promover un proceso permanente de Desarrollo Local. Los asistentes convienen en que es necesario la presencia de otros integrantes de la micro-región para perfeccionar un Acta de Compromiso y resuelven continuar con el proceso para terminar de definir los objetivos de creación de un órgano de gobierno de la micro-región.
27. Se redacta un borrador de Acta de Compromiso político para la formación de la micro-región Centro Chaqueño y se reúnen los Srs. Intendentes de Quitilipi, Villa Berthet, Presidencia de La Plaza, Presidencia Roque S. Peña, Machagay y Las Garcitas y otros funcionarios de estos Municipios, representantes e instituciones de la Región e invitados especiales. Se conviene conformar la Unión de Municipios para el Desarrollo Local Integral del Centro Chaqueño.
28. Los Señores Intendentes de la Unión de Municipios del Centro Chaqueño se obligan a prestar su colaboración para la conformación de un equipo técnico que haga posible relevar y procesar la información necesaria para elaborar un diagnóstico permanente del territorio, constituir una Agencia central y una Agencia Coordinadora Local en cada Municipio.
29. Se presentó un primer Diagnóstico de los principales problemas que afligen a las Regiones UMDESCH y Centro Chaqueño y se consideran algunas vías de posibles soluciones y se continúa con el intercambio de opiniones que sirvan de base para formular un plan de acción para consolidar las micro-regiones constituidas.
30. Se consolida el grupo técnico de la SPER, capacitación mediante, y se pone a consideración el documento elaborado por este Consultor con destino al Plan Provincial para el Desarrollo Local.
31. Se genera material bibliográfico de consulta para ser distribuido entre funcionarios de la SPER, los Municipios y las entidades locales que participan como actores directos del proceso de Desarrollo Local.
32. El Informe Final correspondiente al Año 2000 contiene una síntesis general del proceso iniciado en la Provincia del Chaco.
33. Se elaboran los Términos de Referencia y un Proyecto de Desarrollo Local para la continuidad del proceso en el año 2001.

## 2.2 Actividades del Año 2001

**Objetivo:** Brindar Asistencia Técnica a los actores públicos y privados que intervienen en el ámbito de los Municipios que integran las actuales Asociaciones a fin de fortalecer, en los primeros, la capacidad de gestión municipal; y, en ambos, las aptitudes y actitudes necesarias para participar efectivamente en el proceso de Desarrollo Local Integrado y Sustentable.

### **Avances obtenidos en el año 2001:**

1. Se realizó la asistencia técnica a los Municipios en la formulación de un diagnóstico en la situación institucional
2. Se generó una Guía práctica para aplicar en los Talleres Participativos con los Agentes Municipales para la realización del diagnóstico de la situación institucional de cada Municipio (en: Primer Informe parcial 2001)
3. Se realizó la asistencia técnica a los actores económicos, sociales y culturales de cada territorio en la formulación de un diagnóstico cualitativo de la situación local
4. Se generó un Guía práctica para aplicar en los Talleres Participativos con los Actores económicos, sociales y culturales de cada territorio para la realización de un diagnóstico cualitativo de la situación local (en: Primer Informe parcial 2001)
5. Se asistió técnicamente a los actores públicos y privados que intervinieron en la formulación de los diagnósticos locales de las regiones conformadas, para definir a partir de ellos, las alternativas estratégicas posibles y la identificación de proyectos ancla
6. Se realizó un primer Informe con destino a la SPER y a la Agencia Regional de Desarrollo Local conteniendo un diagnóstico de la situación institucional
7. Se llevaron a cabo los Talleres participativos programados para este período, realizados en los Municipios de Villa Angela, San Bernardo, Quitilipi, Villa Berthet, Enrique Urien, Samuhú, La Tigra y La Clotilde (en ese orden) con la presencia de autoridades, funcionarios y otros agentes municipales, para asistirlos técnicamente en la formulación de sus propios diagnósticos de la situación institucional de sus Municipios, lo que permitió llegar a interesantes conclusiones en cuanto a la determinación de los problemas institucionales que, según su opinión, presentan sus Organizaciones.
8. Se efectuó la asistencia técnica a los integrantes (actores sociales e institucionales) de micro-regiones que tienen avances incipientes en el esfuerzo asociativo, para que conformen Asociaciones de Municipios en sus respectivas Regiones
9. Se generó un Documento con la metodología para identificar el ámbito espacial de la micro-región; el grado de solidaridad existente y la identificación e incorporación de actores sociales al proceso (en: Primer Informe parcial 2001)
10. Se generó un Informe, con destino a la Secretaria de Planificación y Evaluación de Resultados (SPER) y a la Agencia Regional de Desarrollo Local, con el diagnóstico cualitativo de la situación local formulado por los actores económicos, sociales y culturales (en: Segundo Informe parcial 2001)
11. Se realizaron los Talleres Participativos en Santa Silvina, San Bernardo, Villa Angela y uno en Charata del que participaron personas de los Municipios de Corzuela, Las Breñas, General Pinedo y Gancedo. En todos los casos concurren actores sociales, económicos y referentes locales de distintas organizaciones de las comunidades mencionadas. También se efectuó un Informe con la evaluación realizada por los asistentes a los Talleres Participativos de Desarrollo Local para la conformación de las nuevas micro-regiones(en: Segundo Informe parcial 2001)
12. Se llevaron a cabo actividades de sensibilización con los actores sociales, públicos y privados, de dos conjuntos de Municipios aún no asociados formalmente, respecto de los métodos y ventajas de la constitución de Asociaciones de Municipios para la definición y gestión de un Proyecto de Desarrollo Local Integrado y Sustentable



13. Se generó un Documento conteniendo las Guías prácticas para la concertación entre los actores sociales e institucionales de la micro-región (en: Segundo Informe parcial 2001)
14. Se realizó el Proyecto de Actas de Concertación de los actores sociales de las micro-regiones y Asociaciones de Desarrollo en formación: Sudoeste II, Oriental, Centro Este y El Impenetrable
15. Se realizó el proyecto de Modificación del Decreto N° 369/03-96 que permitió efectuar un nuevo Proyecto de Sistema Integral de Planificación Provincial que permitió una adecuación a la problemática institucional que se vincula con la existencia de micro-regiones y la puesta en marcha del Proyecto de Desarrollo Local, creando los mecanismos necesarios y suficiente para producir orientaciones programáticas, transformar las orientaciones en planes y velar por su cumplimiento produciendo con periodicidad informaciones de control básicas con el propósito de mantener una constante revisión que asegure la validez de la información, que es parte esencial del sistema. (en: Segundo Informe parcial 2001)
16. Se generó bibliografía de consulta destinada a los participantes de los Talleres realizados durante el año 2001
17. El Informe Final correspondiente al Año 2001 contiene una síntesis general de la continuidad del proceso de Desarrollo Local en la Provincia del Chaco.
18. Se elaboran los Términos de Referencia y un Proyecto de Desarrollo Local para el año 2002

### 2.3 Actividades del Año 2002

**Objetivo:** Generar y fortalecer las condiciones necesarias para que las instituciones municipales y la sociedad civil de las micro regiones se conviertan en gestores del desarrollo competitivo, equitativo y sostenible de sus territorios mediante la articulación de sus recursos endógenos

#### **Avances obtenidos en el año 2002:**

1. Se realizaron Talleres de sensibilización y percepción cualitativa, cuyo objetivo sirvió para sensibilizar a los actores sociales, públicos y privados de las localidades seleccionadas, respecto de los métodos y ventajas de la constitución de las micro regiones para la definición y gestión de un Proyecto de Desarrollo Local Integrado y Sustentable
2. Se realizaron Talleres de sensibilización para los Agentes y funcionarios municipales de los Municipios de: J.J. Castelli, El Sauzalito, Misión Nueva Pompeya, Miraflores, Villa Río Bermejito, Tres Isletas, Fuerte Esperanza, Las Breñas, Chorotis, Hermoso Campo, Charata, Las Garcitas, General Pinedo, Corzuela, Saenz Peña, Quitilipi, Machagai, Presidencia de la Plaza y Villa Berthet. respecto al Desarrollo Local y a las ventajas de la asociación intermunicipal; y asistirlos en la formulación de un diagnóstico rápido de la situación institucional.
3. Se generó un primer borrador de diagnóstico institucional en el que se utilizó la metodología elaborada en el año anterior y se elevó el Informe preliminar a la SPER (en: Primer Informe Parcial del año 2002)
4. Se plantea la Unión de Municipios para las Regiones: Sudoeste II, El Impenetrable, Centro Este y Oriental Chaqueña

5. Se tratan los aspectos vinculados con el Plan de Actividades y el Proyecto de Ley de creación del SPPyER, y la creación del Régimen de Uniones Regionales de Municipios así como de los Consejos Regionales
6. Se efectuaron los Talleres de sensibilización respecto al Desarrollo Local para los actores económicos, sociales y culturales en los Municipios integrados en las Regiones El Impenetrable (J.J. Castelli, El Sauzalito, Miraflores, Tres Isletas y Fuerte Esperanza); Sudoeste II (Las Breñas, Hermoso Campo y General Pinedo); Centro Este (Quitilipi, Machagai, Presidencia de la Plaza, Las Garcitas y Villa Berthet); UMDESOCH (Villa Angela, La Tigra, La Clotilde, Samuhú, Enrique Urien, San Bernardo, Santa Sylvina y Coronel Du Graty), Oriental (Basail); y asistirlos en la formulación de un diagnóstico cualitativo rápido de la situación local
7. Se generó un primer borrador de diagnóstico en el que se utilizó la metodología elaborada en el año anterior y se elevó el Informe preliminar a la SPER (en: Primer Informe Parcial del año 2002)
8. Se realizaron la 1º Parte de los Talleres de Capacitación, Participación y Asociativismo cuyo objetivo pudo permitir que la comunidad en general, tomara conciencia que el Asociativismo es una modalidad dinámica de la vida local que construye un "compromiso compartido" para el crecimiento de la sociedad y una de las estrategias más importantes para poder ampliar las posibilidades de aumentar la escala para diferentes aspectos, ya sean los relacionados a las instituciones municipales como aquellos comprendidos en el desarrollo económico de la comunidad, y se llevaron a cabo en la Región UMDESOCH, con una duración de 4 días cada uno en los diferentes municipios que la componen.
9. Se realizaron Talleres para Fortalecer las capacidades de los Promotores Locales para llevar adelante los procesos de sensibilización hacia los actores sociales, las nuevas formas de planificación y las estrategias de participación y asociativismo como mecanismos permanentes de sostenibilidad para la definición y gestión de un Proyecto de Desarrollo Local Integrado y Sustentable. A estos Talleres se invitó a docentes locales para que pudieran actuar en el futuro Promotores. El Ministerio de Educación de la Provincia le adjudicó puntaje a los docentes que aprobaran el Curso con la realización de un Trabajo Final.  
  
Los Talleres para Promotores Locales fueron efectuados en las localidades de Las Breñas, Charata, Corzuela, Hermoso Campo y Las Garcitas; La Tigra, La Clotilde, Samuhú, San Bernardo, Cnel. Du Graty, Villa Angela, Santa Sylvina y Enrique Urien
10. Se realiza la 2º Parte del Curso de Participación y Asociativismo en la UMDESOCH
11. Se redactó con la colaboración de los técnicos de la SPER y a pedido de sus autoridades, un listado de Políticas para el Proceso de Gestión de la Regionalización y el Desarrollo Local
12. Se generó bibliografía de consulta destinada a los participantes de los Talleres realizados durante el año 2002 (En: Primer Informe Parcial año 2002)
13. El Informe Final correspondiente al Año 2002 contiene una síntesis general de la continuidad del proceso de Desarrollo Local en la Provincia del Chaco.
14. Se elaboran los Términos de Referencia y un Proyecto de Desarrollo Local para el año 2003
15. Se efectúa diversas reuniones con los Gerentes de Desarrollo de cada una de las Regiones con la Coordinadora del Programa Lic. Gladys Bosio de Fontana, para considerar las posibilidades de asegurar los beneficios de la capacitación para

todas las Regiones que podrían lograrse con la integración de los programas de capacitación en marcha y se diagramó realizar doce (12) Talleres entre los meses de Octubre y Noviembre

16. Se realiza la 1º Parte de los Talleres programados en: la Región Sudoeste II, con la asistencia de participantes provenientes de los Municipios de: Hermoso Campo, Charata, Las Breñas, Corzuela y General Pinedo. El segundo Taller se realizó el día 15 de octubre en la misma Ciudad y con los mismos participantes, agregándose el Municipio de Chorotis; en la Región Oriental, comprendiendo los Municipios de: Basail, Puerto Eva Perón, Puerto Tirol, La Leonesa, Isla del Cerrito, Puerto Bermejo, Ciudad de Resistencia, Makallé, General Vedia, Fontana, Cote Lai y Colonia Elisa. Se realizó el día 17 de Octubre el cuarto Taller en la misma Ciudad y para los mismos participantes; en la Región Centro Este, que comprende las Municipalidades de: Villa Berthet, Machagai, Quitilipi, Las Garcitas y Presidencia de La Plaza. El día 19 se realizó el sexto Taller en la Ciudad de Quitilipi para los mismos participantes; para la Región Sudoeste II para los participantes de los Municipios de: Hermoso Campo, Charata, Las Breñas, Corzuela y General Pinedo. El octavo Taller se realiza el día 29 en la misma Ciudad para los mismos participantes.

Se efectúa la 2º Parte de los Talleres en la Región Oriental, que comprende las Municipalidades de: Basail, Puerto Eva Perón, Puerto Tirol, La Leonesa, Isla del Cerrito, Puerto Bermejo, Ciudad de Resistencia, Makallé, General Vedia, Fontana, Cote Lai y Colonia Elisa. El día 31 se realiza el décimo Taller en la Ciudad de Resistencia para los mismos participantes; se efectúan los Talleres en la Ciudad de Quitilipi para la Región Centro Este, con los participantes de los Municipios de: Villa Berthet, Machagai, Quitilipi, Las Garcitas y Presidencia de La Plaza. El 2 de Noviembre se realiza el duodécimo Taller en la misma Ciudad con los mismos participantes.

17. Se preparó la documentación que se adjunto en el Primer Informe, para ser entregada a todos las participantes de los Talleres mencionados precedentemente
18. Se discutió el Documento "Ley de creación del Consejo Económico y Social de la Provincia del Chaco" en reuniones especiales con los Gerentes Regionales y personal técnico de la SPPER, con la presencia del Señor Secretario de Planificación y Evaluación de Resultados, los días 15 al 17 de Octubre del 2002
19. Se discutió el Programa de Regionalización y Desarrollo Local, los problemas que presenta su implementación
20. Se generó bibliografía de consulta destinada a los participantes de los Talleres realizados durante el año 2002
21. Se genera un Documento conteniendo un Panorama de la Situación del Proceso de Regionalización y Desarrollo Local (En: Segundo Informe Parcial año 2002)
22. Se genera el esquema del Componente Generación y Transferencia de Tecnología (GyTT) (En: Segundo Informe Parcial año 2002)
23. Se genera un Documento con el Proyecto "Modernización de los Gobiernos Municipales" (En: Segundo Informe Parcial año 2002)
24. Se genera un documento conteniendo un análisis respecto de la Constitución y operación de los Consejos Regionales. En dicho documento se especifican los problemas y sus posibles soluciones (En: Segundo Informe Parcial año 2002)
25. El Informe Final correspondiente al Año 2002 contiene una síntesis general de la continuidad del proceso de Desarrollo Local en la Provincia del Chaco.

26. Se elaboran los Términos de Referencia y un Proyecto de Regionalización y Desarrollo Local para el año 2002, que permita hacer más efectivo el campo de acción de la SPER y las Gerencias Regionales, así como intensificar el proceso en todas sus dimensiones a través de la capacitación, la participación y el asociativismo

## **2.4 Actividades del Año 2003**

### **2.4.1 Asistencia Técnica a los Municipios**

**Objetivo:** Capacitar al personal de los Municipios (funcionarios, personal técnico y administrativo), seleccionados por las autoridades municipales sobre el rol que le compete al Municipio en el Desarrollo Local – Territorial, y la metodología que deben emplear para liderar y concretar este propósito

### **2.4.2 Asistencia Técnica a la SPER**

**Objetivo:** Elaborar, junto con los equipos técnicos de la SPER, un documento que contenga los fundamentos teóricos, la estrategia y propósitos que han guiado la formulación de un Proyecto de Desarrollo Local-Regional para toda la Provincia, así como los aspectos metodológicos del proceso ejecutado.

### **2.4.3 Asistencia para la consolidación regional**

**Objetivo:** Desarrollar tareas destinadas a iniciar, continuar y/o profundizar procesos de Regionalización y Desarrollo Local en las Regiones que indique la SPER.

## **Avances obtenidos en el año 2003:**

1. Se diseñó, ejecutó y evaluaron seis (6) Talleres-Curso, en los Municipios que la Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados (SPER) indicó como prioritarios, sobre aspectos teórico-prácticos del Desarrollo Local-Territorial y la responsabilidad del Municipio en este proceso
2. Se elaboró un Documento con destino a los Municipios acerca del "Rol que le compete al Municipio en un Proyecto de Desarrollo Local-Territorial" que sirva para llegar a consensos respecto de las necesidades operativas que asume un Municipio como Agente del Desarrollo Local.
3. El día 12 de Mayo, en la Ciudad de Resistencia, se efectúa una Jornada completa de intenso análisis de lo actuado hasta ese momento en materia de Desarrollo Local. Se decide la realización de un nuevo Taller para construir, en función del tratamiento de los problemas, un cronograma de actividades a llevar adelante en cada Región, hasta la finalización de la Consultoría.
4. El 14 de Mayo, durante mi estadía en Resistencia, se realizó una Jornada de trabajo -tiempo completo- con el equipo técnico de la SPER y los Gerentes de las ADR de las Regiones UMDESCH, Centro Chaqueño, Sudoeste II y Oriental Chaqueña, durante la cual se discutió el estado actual de evolución del proceso, incorporando los documentos confeccionados por este Consultor en los que se detallan los problemas que, a mi juicio, deberían resolverse para ordenar la marcha del mismo y se llegó a un acuerdo de actividades a realizar en los meses de Junio y Julio y se elaboró el Cronograma correspondiente
5. Se elaboró una "Guía para determinar necesidades clave de innovación" y que tratan sobre las tareas que deben cumplirse en las Agencias Regionales de

Desarrollo y/o en los Municipios de cada Región y que se corresponden con el objetivo señalado para esta tarea. (en Primer Informe Parcial año 2003)

6. Se desarrollaron los Talleres de Capacitación, Participación y Asociativismo- entre los días 4 al 8 de Agosto- en los Municipios de Fontana, Puerto Vilelas, Resistencia, Margarita Belén y La Verde, de acuerdo al Cronograma oportunamente diseñado
7. Se generó la documentación que se entregó a los participantes de los Talleres y que fuera realizada oportunamente al inicio de este proceso de capacitación (en: Informe Final año 2002)
8. Se generó un Documento "Fase Diagnóstico, Cuestionario para la recolección de información sobre la situación institucional del Municipio frente al Desarrollo Local",. que fue preparado especialmente para esta etapa de capacitación (En: 2º Informe Parcial año 2003)
9. Se elaboró el Manual acerca del "Rol que le compete al Municipio en un Proyecto de Desarrollo Local-Territorial", con destino a los Municipios
10. Para apoyar las temáticas tratadas durante las reuniones en la SPER, se trató un Informe especial elaborado por este Consultor referido a los "Resultados del Programa de Regionalización y Desarrollo Local" (en: 2º Informe Parcial año 2003)
11. Se realizaron Talleres en la Sede de la SPER y en las localidades de Presidencia Roque S. Peña, San Bernardo, Villa Angela, Las Breñas, Gancedo, General Pinedo, Hermoso Campo, Chorotis, Corzuela y Charata de acuerdo al Cronograma previsto para esta etapa.
12. Se realiza, a jornada completa, en la ciudad de Saenz Peña un Taller destinado a transmitir las concepciones y estrategias del "Programa de Regionalización y Desarrollo Local" a un público integrado por más de treinta (30) Rectores del Nivel Terciario con el fin de obtener su adhesión a los propósitos del Programa y asegurar la inclusión, a ese Nivel, de temáticas vinculadas al proceso. Al concluir esta reunión se hizo entrega a los asistentes de un Certificado especial avalado por el Ministerio de Educación de la Provincia.
13. En el mes de Marzo queda aprobada por unanimidad de la Legislatura provincial, la Ley N° 5174 que no sólo organiza el Sistema de Planificación sino que contiene referencias precisas sobre los Consejos Regionales, su vinculación con el Sistema de Planificación y otras circunstancias especiales que refieren modificaciones de situaciones municipales.
14. Se redactó un primer borrador -para su estudio y posterior decisión acerca de la redacción final del mismo- para la definición del Marco Estratégico que debe guiar el proceso de Desarrollo Integrado de la Provincia, tomando como base la conformación regional.
15. Se realizaron los Talleres en las Regiones: Centro Chaqueña, UMDESOCH, Oriental y Norte. La particularidad de estos Talleres estuvo dada porque los asistentes eran miembros de los Consejos Locales -en formación- de los Municipios que integran esas Regiones.
16. Se realizaron encuentros con los Gerentes Regionales en la Sede de la SPER y se dio forma definitiva al documento "Propuesta de un Marco Estratégico de Políticas y Actividades Públicas para el Desarrollo Integrado de la Provincia"
17. Se efectuaron reuniones en las Regiones Norte, Impenetrable y Oeste con la presencia, en esa oportunidad, d el Señor Secretario de Planificación y

Evaluación de Resultados, Cdr. Hugo Goy y del funcionario de la SPER, Profesor Dn. Eduardo Soto.

18. La reunión en la Región Norte se realiza en el Municipio de San Martín. A la primer parte de la misma asistieron estudiantes y docentes de nivel terciario de las Instituciones educativas que funcionan en el Municipio. Como segunda parte de este Taller se realizó un extenso encuentro con un grupo numeroso de dirigentes sociales que están realizando una meritoria acción de promoción del Desarrollo Local, desde hace ya algún tiempo. También asistieron, por supuesto, funcionarios municipales de la Región a constituir y las autoridades electas de esos Municipios, en los últimos comicios realizados en la Provincia. El resultado final de la reunión fue la manifiesta aceptación de dirigentes y autoridades a los propósitos del Programa de Regionalización y Desarrollo Local y un acuerdo expreso respecto a la constitución de la Región, de los Consejos Locales de Planificación y del Consejo Regional de Planificación de la Región Norte, incluyendo un cronograma de eventos, que reafirmó esos propósitos coincidentes de la sociedad civil y de las autoridades municipales.
19. Se llegó a un acuerdo expreso respecto a la constitución de la Región Norte y de los Consejos Locales de Planificación y del Consejo Regional de Planificación de incluyendo un cronograma de eventos, que reafirmó esos propósitos coincidentes de la sociedad civil y de las autoridades municipales.
20. Se llegó a un acuerdo expreso respecto a la constitución de la Región El Impenetrable de los Consejos Locales de Planificación y del Consejo Regional de Planificación así como la designación de los Promotores Locales. La integran los Municipios de: El Sauzalito, Misión Nueva Pompeya, Fuerte Esperanza, Villa Río Bermejito, Miraflores, Castelli y Tres Isletas.
21. El encuentro que se realizó en el Municipio de Presidencia Roque S. Peña tuvo por finalidad dar impulso al trámite institucional de la conformación de la Región Centro Oeste que incluyó que incluyó, además del mencionado Municipio, los de Napenay, Campo Largo, Avia Terai, Concepción del Bermejo, Pampa del Infierno, Los Frentones y Taco Pozo.
22. Como resultado inmediato, se dejaron sentadas las bases para la constitución de los Consejos Locales y se comprometió su acompañamiento por parte de la SPER para salvar dificultades técnicas e institucionales que las comunidades no pudieran resolver por sí sola.
23. Se realizaron los Talleres previstos en el Cronograma en todos los Municipios de las nuevas Regiones constituidas, cuyos resultados fueron altamente satisfactorios (En: 2º Informe Parcial año 2003)
24. Se generó bibliografía de consulta destinada a los participantes de los Talleres realizados durante el año 2003 (En: 2º Informe Parcial año 2003)
25. Se generaron dos Manuales de Referencia, destinados a los Municipios y a la SPER abordando los temas necesarios para el desarrollo efectivo y eficiente de un proceso de Regionalización y Desarrollo Local (En: Informe Final año 2003)
26. El Informe Final correspondiente al Año 2003 contiene una síntesis general de la continuidad del proceso de Regionalización y Desarrollo Local en la Provincia del Chaco.
27. Se elaboran los Términos de Referencia para profundizar el Proceso de Regionalización y Desarrollo Local para el año 2004

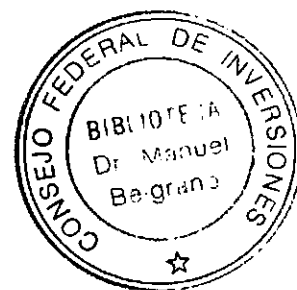
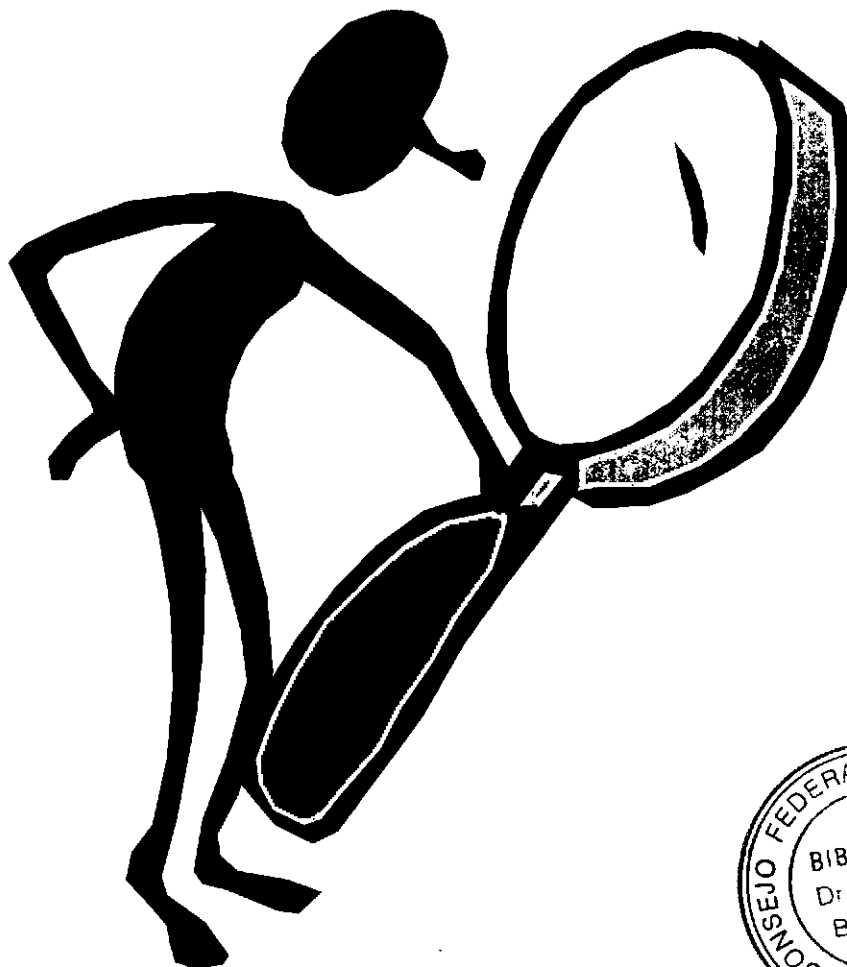
Fecha de creación 20/03/04 9:41 a.m

C:\Mis documentos\Documentos Año 2003\ANIBAL\CHACO\Resistencia 2004\SPER 2004\Documentos entregados 2004\Resumen DL defi-definitivo Mzo 2004.doc

DR. ANIBAL D. PATRONI  
JULIO 2004

# **ANALISIS DE LAS ACCIONES INNOVADORAS**

## **CUESTIONES CLAVE**



### Análisis de una acción innovadora

6 RESPUESTAS DESCRIPTIVAS (la historia de la acción)	6 CUESTIONES CLAVE	6 EJERCICIOS DE REFLEXION (las enseñanzas que se extraen)
<p><b>LA ACCIÓN</b></p> <p>1.1 Describir la acción: ¿Cuáles son los puntos esenciales que la caracterizan?</p> <p>1.2 ¿Qué contempla?</p> <p>1.3 ¿Quién se beneficia directamente?</p>	<p><b>1.</b></p> <p><b>¿CUÁL ES LA ACCIÓN?</b></p>	<p>1.4- ¿Cuáles son los elementos de innovación que introduce en el territorio?</p> <p>1.5 ¿En qué sentido tiene la acción una dimensión colectiva?</p>
<p><b>EL MARCO</b></p> <p>2.1 ¿Qué elementos del contexto (demográfico, económico, cultural, institucional, etc.) han intervenido a favor de la acción?</p> <p>2.2 ¿Qué elementos, por el contrario, no han favorecido a la acción? ¿Porqué y cómo?</p>	<p><b>2.</b></p> <p><b>¿EN QUÉ CONTEXTO SE SITUA?</b></p>	<p><b>LA INFLUENCIA DEL CONTEXTO</b></p> <p>2.3 ¿A qué ejes estratégicos de desarrollo responde la acción?</p> <p>2.4 ¿Cuáles son los obstáculos y las facilidades en el sector donde se aplica la acción? (para estas dos cuestiones, remítase al diagnóstico del territorio)</p>
<p><b>LOS AGENTES</b></p> <p>3.1 ¿Quién ha tenido la iniciativa?</p> <p>3.2 ¿Qué agentes ha habido que movilizar para que prosiguiera la acción?</p> <p>3.3 ¿Cómo se ha creado la convergencia entre estos agentes?</p>	<p><b>3.</b></p> <p><b>¿CÓMO HA NACIDO?</b></p>	<p><b>LOS PROCESOS DE PUESTA EN MARCHA</b></p> <p>3.4 ¿La acción se inspira en una experiencia ya existente? ¿Cuál?</p> <p>3.5 ¿Cuáles han sido los factores determinantes (favorecedores, obstaculizantes) para el paso de la idea a la acción?</p>
<p><b>LAS ETAPAS Y LOS MEDIOS</b></p> <p>4.1 ¿Cuáles han sido las etapas para la puesta en marcha de la acción y qué duración han tenido?</p> <p>4.2 ¿Cuál es la situación actual? ¿Qué queda por hacer?</p> <p>4.3 ¿Cuántas competencias ha habido que movilizar o adquirir? Si no ha sido el</p>	<p><b>4.</b></p> <p><b>¿CÓMO SE HA PUESTO EN MARCHA?</b></p>	<p><b>LAS DIFICULTADES Y LAS SOLUCIONES</b></p> <p>4.5 ¿Cuáles han sido y son las dificultades existentes?</p> <p>4.6 ¿Cuáles han sido las soluciones aportadas para hacer frente a</p>



<p>caso ¿Qué formaciones se han organizado?</p> <p>4.4 ¿Cuál es el coste de la acción (inversión, funcionamiento) y el modo de financiación?</p>		
<p><b>LOS EFECTOS DE LA ACCIÓN</b></p> <p>5.1 ¿Cuáles son los efectos de la acción ya conocidos? ¿En términos cuantitativos? ¿En términos cualitativos?</p> <p>5.2 ¿Cuáles son los efectos esperados en un futuro?</p> <p>5.3 ¿Ha permitido la acción aprender algo nuevo sobre el territorio?</p>	<p><b>5.</b></p> <p><b>¿QUÉ EFECTOS TIENE?</b></p>	<p><b>EL BALANCE DE LA ACCIÓN</b></p> <p>5.4 ¿Se han cumplido los objetivos?</p> <p>5.5 ¿Cómo ha contribuido la acción a eliminar los obstáculos o a valorizar las facilidades evocadas anteriormente?</p> <p>5.6 ¿Ha tenido la acción efectos imprevistos (positivos o dañosos)?</p> <p>5.7 ¿Estos imprevistos han provocado el replanteamiento de la acción? ¿Cómo?</p>
<p><b>LAS TRANSFERENCIAS YA REALIZADAS</b></p> <p>6.1 ¿Se sabe si la acción ha servido de inspiración para otras experiencias? ¿Cuáles en el mismo territorio? ¿Cuáles en otros territorios? ¿Dónde y en qué condiciones se ha producido esto?</p>	<p><b>6.</b></p> <p><b>¿ES TRANSFERIBLE?</b></p>	<p><b>EL INTERES DE LA ACCIÓN PARA OTROS</b></p> <p>6.2 ¿Qué puntos destacaría de la acción para los que quieran inspirarse en ella?</p> <p>6.3 ¿Hay condiciones que impiden la transferencia de ciertos elementos de esta acción?</p>

# **SITUACION DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS AGRUPADOS EN ASOCIACIONES**

**Dr. ANIBAL O. PATRONI**

**Julio 2004**

La experiencia acumulada con los grupos con los que se ha trabajado y, en particular, los distintos resultados alcanzados con cada uno de ellos tienen, en mi opinión, una relación evidente con las distintas capacidades de gestión de los integrantes de esos grupos, despiertan preocupación por la insuficiente calidad de organización asociativa así como de capacidad de autogestión y gerencia empresarial. Algunas de esas experiencias demuestran la fragilidad de las asociaciones –cualquiera sea su forma legal- para conducir con eficiencia y responsabilidad las actividades inherentes a los mismos. Es probable que esté ocurriendo que los dirigentes no entiendan acabadamente las relaciones de su propio modelo organizacional y las limitaciones específicas. Ha ocurrido que las prácticas y tareas administrativas son entregadas a un grupo cerrado de socios-dirigentes, que pasan a comportarse como “dueños” de las asociaciones, creando dificultades a la gestión y participación democrática. El extensionismo tradicional no logra cambiar las actitudes y los comportamientos. La mayoría de los asociados, debido a la falta de capacitación, quedan impedidos de actuar, de reflexionar, de participar; no conocen cómo debería ser la participación en una asociación.

Es evidente –siempre refiriéndonos a esos grupos- que existen pocas alternativas para la delegación de competencias; el insuficiente conocimiento genera dificultades para proponer alternativas o hacer oír su voz en las Asambleas y, peor aún, para manejar instrumentos en áreas de contabilidad, finanzas y comercialización. La generalización de estos problemas en el área rural vincula los mismos como inherentes a la cultura organizacional filantrópica promovida por las administraciones públicas y marca la necesidad de reorientar este camino vulnerable para que las asociaciones sean capaces de desarrollar negocios y de realizar actividades de carácter público. Hay que entregar a las comunidades y a las organizaciones de productores elementos de organización gerencial, para que apoyen la reflexión en cuanto a la identificación de sus necesidades de capacitación. En otras palabras, se requiere orientar la toma de conciencia de las organizaciones de productores en procura de que las personas que las integran se formen en técnicas gerenciales capaces de generar habilidades y posibilitar la realización de las iniciativas. Todas las asociaciones necesitan conocer y operar instrumentos que les permitan alcanzar capacidades de gestión, planeamiento, negociación, evaluación, dirección y administración.

No podemos desconocer que las comunidades conformadas por pequeños productores rurales viven hoy problemas urgentes de subsistencia, ingresos, vivienda, salud, educación, empleo y

discriminación, razones por las cuales deben apelar al apoyo del Estado y de la sociedad civil organizada.

Aunque en un principio las actividades realizadas en este Programa, no hayan estado dirigidas preferentemente a este tipo de productores, éstos deben ser considerados no sólo porque constituyen los actores básicos de un proceso de desarrollo sino porque sin atenderlos, el “clima” regional que corresponde al territorio en que actúan los actuales beneficiarios no brindará sustento posible para el afianzamiento de nuestros actuales “clientes” y el esfuerzo total correrá serios peligros de malograr posibilidades mayores y más ciertas. Habría, además, otra razón: si no se extendiera el universo de productores hasta, por lo menos, alcanzar a la población de productores en crisis de la Región, se estaría expandiendo un modelo que se parecería, peligrosamente, al de concentración que sustenta la globalización, lo que no está para nada en los objetivos de este Proyecto.

Los pequeños productores rurales a que aludimos, continúan –de distinta manera– dependiendo del Estado y, por consiguiente, persisten como manifestaciones de una cultura política que todavía opera con voluntad manipuladora. Para cambiar esta situación no sólo hace falta una verdadera educación asociativista sino que es necesario estimular la integración horizontal de estos grupos asociados de productores rurales; revisar el método y contenido de la educación asociativista y volver a capacitar a los capacitadores con un enfoque más integrador; identificar formas alternativas de organización de los pequeños y aún medianos productores rurales; estimular asociaciones para atender el conjunto de los proyectos locales; preparar cuadros técnicos orientados a la transformación de las situaciones objetivas de carencias y/o insuficiencia de condiciones para el desarrollo; diseñar una propuesta pedagógica que ayude a las asociaciones a pensar críticamente su estructura social; redefinir el actual sistema de extensión rural; viabilizar la apropiación, por las asociaciones de pequeños y medianos productores, de tecnología sostenibles e instrumentos de gestión; desarrollar tecnología gerencial adaptada a la cultura de los integrantes de esas organizaciones y, sobre todo, formular políticas diferenciadas que permitan, a través de las asociaciones, estimular el proceso de democratización económica y preparar a los socios para el ejercicio de la ciudadanía.

Para viabilizar una estrategia de desarrollo sostenible a nivel micro-regional, es preciso integrar en un solo proceso los esfuerzos que conducen al aumento de la producción y la productividad con los que permiten el desarrollo de los recursos humanos. En este sentido, pensando en el

esfuerzo institucional, público y privado, resulta indispensable promover el salto cualitativo en el desarrollo de la gestión empresarial en el medio rural, estimulando a las organizaciones para que establezcan sus propios objetivos e identifiquen las necesidades inmediatas de planeamiento estratégico, participación social, competitividad y solidaridad.

El proceso de participación social y rescate de la ciudadanía, en el más amplio concepto del término, es el único camino que existe probadamente para alcanzar un proceso de desarrollo sostenible y demanda organización, educación, capacitación, esclarecimiento y toma de conciencia. Para actuar en este modelo, las asociaciones de pequeños productores deben estar mejor capacitadas para interpretar las condiciones e identificar las potencialidades micro-regionales, formulando propuestas que sean congruentes con la mismas. Esa energía conciente, esas nuevas capacidades de gestión constituyen un potencial enorme para impulsar transformaciones y crecer democráticamente; los productores asociados tienen, así, mayores posibilidades para pensar escenarios y evaluar los efectos de las actividades, acompañando los distintos procesos. La conciencia, por otra parte, sólo puede fortalecerse mediante la participación concreta de los ciudadanos. Experiencia y conciencia siempre caminan juntas.

Estas conclusiones y la propuesta que es su consecuencia, constituyen un gran desafío que se asienta en la educación y capacitación de las comunidades, dirigentes, cuadros sociales y ciudadanos, procurando multiplicar las energías sociales y generando una gran sensibilidad acerca del futuro. Todo esto porque, al contrario de la experiencia individual, que tiene potencial para descubrir su naturaleza singular atendiendo a su propio interior, sin utilizar el pensamiento, la toma de conciencia comunitaria no surge espontáneamente ni expresa una relación mecánica con los problemas existenciales de las personas. Necesitamos organizar las comunidades, presentar alternativas, profundizar las causas, esclarecer conclusiones, eliminar prejuicios y distancias, construir nuevas propuestas, generar espacios para que las opiniones sean escuchadas. Y organizar información, siempre procurando orientar a los actores involucrados por un camino democrático y sostenible.

La toma de conciencia es un requisito indispensable, esencial, en la orientación del Desarrollo Local-Regional. Lo que moviliza las comunidades es, realmente, la posibilidad de experimentar cambios en las situaciones carenciales y en los problemas prioritarios, a partir de sus limitadas posibilidades. Sin apertura democrática, no existe la posibilidad de convertir el potencial de transformación y creatividad en experiencia; sólo permanece como recurso para imaginar y frustrarse. En el terreno de una Región -como en las que estamos trabajando- todo actor

social es sólo un potencial “invisible” para cambiar la cultura política y económica; una potencialidad que se “hace visible” y lo convierte en un actor real sólo cuando tiene conciencia y capacidad de acción, posibilidades de participación, acceso a la toma de decisiones y, por consiguiente, oportunidades para modificar los problemas de relacionamiento.

De acuerdo con el viejo paradigma de la extensión rural, el bienestar de las comunidades rurales llegaría como consecuencia del aumento de la producción y la productividad, que por sí solas, elevarían la renta de los pequeños productores. Por esa causa, el proceso educativo de la extensión rural se orientó hacia la transferencia y adopción de tecnologías y procesos modernizantes. En esa visión mecanicista convencional del extensionismo, la cultura “tradicional” fue interpretada como un obstáculo para el desarrollo de la modernidad; lo “viejo y atrasado” de la sociedad tenía que cambiar y dar paso a lo “nuevo y adelantado”, el bienestar de las comunidades rurales llegaría como resultado del aumento de la producción y la productividad, de los fertilizantes sintéticos, pesticidas, riego, mecanización y fortalecimiento empresarial.

Nuestro extensionismo ha pasado por innumerables momentos de reflexión y evaluación; ha procurado transformar su discurso y, en especial, su práctica. Sin embargo hoy, pasados ya varios años, se observa que en la gestión institucional y el comportamiento del extensionista aún continúa basándose en el mismo paradigma, es decir, pensando en el poder total y único de la técnica moderna. Incluso hoy, después de los intensos trabajos en pro de la concentración institucional en las comunidades y asociaciones de pequeños productores, y como consecuencia de un trabajo educativo fragmentado y fragmentario así como la ausencia de nuevas metodologías y enfoques para actuar con mayor integralidad respecto a ese público-meta, ese viejo paradigma aún está presente.

En estos momentos los resultados alcanzados en todo el mundo , afirman como principales instrumentos para estimular la competitividad a la organización y la gestión empresarial junto con la asistencia técnica. Sin un abordaje integrado que se preocupe por el problema de la modernización y la sustentabilidad de la pequeña agricultura y prepare a esos productores para el ejercicio de la ciudadanía, resultará casi imposible aumentar los resultados de los modelos de producción y productividad, buscar más equidad y participación social y, por consiguiente, inscribir a esos agricultores en el mercado, en condiciones competitivas.

Además de las actividades de organización asociativa y concientización, es preciso diseñar mecanismos prácticos de asistencia técnica y extensión rural. En otras palabras, además de procurar el desarrollo cualitativo de la organización social, es menester estimular el desarrollo tecnológico y gerencial, como ya se ha afirmado. Esto significa catalizar un proceso permanente de capacitación, asesoría, comunicación y diálogo de los técnicos de los sectores público y privado con las asociaciones beneficiarias. No puede pensarse seriamente en variar los comportamientos y las actitudes de un "ciudadano productor" sólo a través de mecanismos técnicos que refieren a su rol, olvidando que cada una de esas personas es, además, un miembro de la sociedad política, cultural, educativa y que es parte de la problemática del medio ambiente y de las instituciones.

Los resultados de los proyectos productivos que se apoyan deben asegurar la sustentabilidad de recursos y beneficios por medio de la capacitación y asistencia técnica, orientando la gestión de las organizaciones y considerando que los problemas de gestión son aún mas serios que los problemas técnicos.

En otras palabras, el actual extensionismo necesita considerar las dimensiones político-institucionales, sociales, culturales, medioambientales y gerenciales que en el pasado fueron rechazadas. En una visión integradora, además de la relación planta-suelo-agua-semilla-insumos químicos, es preciso incorporar las relaciones humanas así como también la información que termine con la atención marginal de la cultura, los valores políticos y la conciencia social.

Un ejemplo, para concluir: una de las cuestiones más importantes en cuanto al desarrollo agropecuario es el acceso de las asociaciones y comunidades de pequeños y medianos productores a la información de mercado, como base para garantizar una mayor rentabilidad en la venta de la producción. La información sobre el movimiento comercial agropecuario representa, cada vez más, un instrumento central de la política agrícola, en la medida que explicita los cambios de precios en los diferentes mercados y revela su heterogeneidad. La cuestión, sin embargo, no es sólo informar a esos productores sobre el movimiento de los precios, sino explicitar las oportunidades comerciales, educar a los asociados y mejorar la calidad de las mercancías. Se crea así la posibilidad de desarrollar prácticas que modernicen la gestión de comercialización.

PROGRAMA DE REGIONALIZACION Y DESARROLLO LOCAL

Agosto 2004 – Provincia del Chaco

Talleres realizados en :

Presidencia Roque Sáenz Peña - Gerentes Regionales

INSTRUCCIONES: Para mejorar el servicio, le solicitamos que conteste de manera sincera, el cuestionario que a continuación le presentamos. Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y marque con una "X" dentro del casillero, las opciones que considere más adecuadas

1. ESPECTATIVAS INICIALES	
a) Adquirir nuevos conocimientos	100
b) Obtener herramientas para solucionar problemas	100
c) Encontrar un ámbito para discutir problemas y soluciones	100
d) Interactuar con otros actores del desarrollo	100
e) Fortalecer los conocimientos existentes	100

4. METODOLOGIA DE ENSEÑANZA	
a) Fue adecuada a los contenidos	100
b) Fue adecuada al tamaño del grupo	100
c) Los elementos didácticos fueron adecuados	100
d) No fue adecuada	-

6. MOTIVACION	
a) El Consultor ¿ motivó a los participantes para que razonaran sobre los temas expuestos?	100
b) El Consultor ¿ propició un clima de confianza y cordialidad?	100
c) No me sentí motivado	-

2. DESARROLLO DE CONTENIDOS	
a) Obtuve información sobre temas que no conocía	100
b) Obtuve información novedosa sobre temas que ya conocía	100
c) Me permitieron reflexionar sobre temas de interés	100
d) Me permitieron reflexionar sobre temas del desarrollo desde un nuevo punto de vista	100
e) No obtuve ninguna información	-

5. CONOCIMIENTOS	
a) Los conocimientos adquiridos le servirán para resolver los problemas que presenta el Desarrollo Local	100
b) No le sirven los conocimientos para resolver problemas	-

7. GRADO DE SATISFACCION	
a) Está satisfecho	100
b) No está satisfecho	-

3. EQUIPO CONSULTOR	
a) Demostraron solvencia en los temas tratados	100
b) Expusieron los temas en forma clara y ordenada	100
c) Demostraron habilidad para presentar ejemplos prácticos	100
d) Crearon un clima propicio para la participación	100
e) Interpretaron los planteamientos de los participantes	100
f) No cumplieron con las expectativas	-

8. ¿QUE MEJORARIA?	
a) Mayor duración de las actividades	100
b) Menor duración de las actividades	-
c) Complementar con actividades más prácticas	-
d) Usar más métodos audiovisuales	-
e) Mejorar la organización logística	-



## **ANEXO II**

EVALUACION

PROGRAMA DE REGIONALIZACION Y DESARROLLO LOCAL

Agosto 2004 – Provincia del Chaco

Talleres realizados en :

Municipios de Región UMD ESOCH

INSTRUCCIONES: Para mejorar el servicio, le solicitamos que conteste de manera sincera, el cuestionario que a continuación le presentamos. Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y marque con una "x" dentro del casillero, las opciones que considere más adecuadas

1. ESPECTATIVAS INICIALES	%
a) Adquirir nuevos conocimientos	100
b) Obtener herramientas para solucionar problemas	90
c) Encontrar un ámbito para discutir problemas y soluciones	90
d) Interactuar con otros actores del desarrollo	90
e) Fortalecer los conocimientos existentes	

4. METODOLOGIA DE ENSEÑANZA	%
a) Fue adecuada a los contenidos	100
b) Fue adecuada al tamaño del grupo	
c) Los elementos didácticos fueron adecuados	
d) No fue adecuada	

6. MOTIVACION	%
a) El Consultor ¿ motivó a los participantes para que razonaran sobre los temas expuestos?	100
b) El Consultor ¿ propició un clima de confianza y cordialidad?	
c) No me sentí motivado	

2. DESARROLLO DE CONTENIDOS	%
a) Obtuve información sobre temas que no conocía	90
b) Obtuve información novedosa sobre temas que ya conocía	
c) Me permitieron reflexionar sobre temas de interés	
d) Me permitieron reflexionar sobre temas del desarrollo desde un nuevo punto de vista	90
e) No obtuve ninguna información	

5. CONOCIMIENTOS	%
a) Los conocimientos adquiridos le servirán para resolver los problemas que presenta el Desarrollo Local	90
b) No le sirven los conocimientos para resolver problemas	

7. GRADO DE SATISFACCION	%
a) Está satisfecho	100
b) No está satisfecho	

3. EQUIPO CONSULTOR	%
a) Demostraron solvencia en los temas tratados	100
b) Expusieron los temas en forma clara y ordenada	80
c) Demostraron habilidad para presentar ejemplos prácticos	80
d) Crearon un clima propicio para la participación	100
e) Interpretaron los planteamientos de los participantes	100
f) No cumplieron con las expectativas	

8. ¿QUE MEJORARIA?	%
a) Mayor duración de las actividades	50
b) Menor duración de las actividades	
c) Complementar con actividades más prácticas	80
d) Usar más métodos audiovisuales	
e) Mejorar la organización logística	

PROGRAMA DE REGIONALIZACION Y DESARROLLO LOCAL

Agosto 2004 – Provincia del Chaco

Talleres realizados en :

Municipios de Region CENTRO-OESTE

INSTRUCCIONES: Para mejorar el servicio, le solicitamos que conteste de manera sincera, el cuestionario que a continuación le presentamos. Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y marque con una "x" dentro del casillero, las opciones que considere más adecuadas

1. ESPECTATIVAS INICIALES	%
a) Adquirir nuevos conocimientos	100
b) Obtener herramientas para solucionar problemas	
c) Encontrar un ámbito para discutir problemas y soluciones	90
d) Interactuar con otros actores del desarrollo	90
e) Fortalecer los conocimientos existentes	

4. METODOLOGIA DE ENSEÑANZA	%
a) Fue adecuada a los contenidos	100
b) Fue adecuada al tamaño del grupo	
c) Los elementos didácticos fueron adecuados	
d) No fue adecuada	

6. MOTIVACION	%
a) El Consultor ¿ motivó a los participantes para que razonaran sobre los temas expuestos?	100
b) El Consultor ¿ propició un clima de confianza y cordialidad?	100
c) No me sentí motivado	

2. DESARROLLO DE CONTENIDOS	%
a) Obtuve información sobre temas que no conocía	90
b) Obtuve información novedosa sobre temas que ya conocía	
c) Me permitieron reflexionar sobre temas de interés	
d) Me permitieron reflexionar sobre temas del desarrollo desde un nuevo punto de vista	100
e) No obtuve ninguna información	

5. CONOCIMIENTOS	%
a) Los conocimientos adquiridos le servirán para resolver los problemas que presenta el Desarrollo Local	90
b) No le sirven los conocimientos para resolver problemas	

7. GRADO DE SATISFACCION	%
a) Está satisfecho	100
b) No está satisfecho	

3. EQUIPO CONSULTOR	%
a) Demostraron solvencia en los temas tratados	90
b) Expusieron los temas en forma clara y ordenada	90
c) Demostraron habilidad para presentar ejemplos prácticos	90
d) Crearon un clima propicio para la participación	100
e) Interpretaron los planteamientos de los participantes	
f) No cumplieron con las expectativas	

8. ¿QUÉ MEJORARIA?	%
a) Mayor duración de las actividades	100
b) Menor duración de las actividades	
c) Complementar con actividades más prácticas	
d) Usar más métodos audiovisuales	
e) Mejorar la organización logística	

EVALUACION

PROGRAMA DE REGIONALIZACION Y DESARROLLO LOCAL

Agosto 2004 – Provincia del Chaco

Talleres realizados en :

Municipios de Región IMPENETRABLE

INSTRUCCIONES: Para mejorar el servicio, le solicitamos que conteste de manera sincera, el cuestionario que a continuación le presentamos. Le agradecemos las siguientes preguntas y marque con una "X" dentro del casillero, las opciones que considere más adecuadas

1. ESPECTATIVAS INICIALES	%
a) Adquirir nuevos conocimientos	90
b) Obtener herramientas para solucionar problemas	90
c) Encontrar un ámbito para discutir problemas y soluciones	
d) Interactuar con otros actores del desarrollo	90
e) Fortalecer los conocimientos existentes	

4. METODOLOGIA DE ENSEÑANZA	%
a) Fue adecuada a los contenidos	90
b) Fue adecuada al tamaño del grupo	
c) Los elementos didácticos fueron adecuados	100
d) No fue adecuada	

6. MOTIVACION	%
a) El Consultor ¿ motivó a los participantes para que razonaran sobre los temas expuestos?	100
b) El Consultor ¿ propició un clima de confianza y cordialidad?	
c) No me sentí motivado	

2. DESARROLLO DE CONTENIDOS	%
a) Obtuve información sobre temas que no conocía	100
b) Obtuve información novedosa sobre temas que ya conocía	
c) Me permitieron reflexionar sobre temas de interés	
d) Me permitieron reflexionar sobre temas del desarrollo desde un nuevo punto de vista	90
e) No obtuve ninguna información	

5. CONOCIMIENTOS	%
a) Los conocimientos adquiridos le servirán para resolver los problemas que presenta el Desarrollo Local	90
b) No le sirven los conocimientos para resolver problemas	

7. GRADO DE SATISFACCION	%
a) Está satisfecho	100
b) No está satisfecho	

3. EQUIPO CONSULTOR	%
a) Demostraron solvencia en los temas tratados	100
b) Expusieron los temas en forma clara y ordenada	100
c) Demostraron habilidad para presentar ejemplos prácticos	100
d) Crearon un clima propicio para la participación	100
e) Interpretaron los planteamientos de los participantes	
f) No cumplieron con las expectativas	

8. ¿QUE MEJORARIA?	%
a) Mayor duración de las actividades	90
b) Menor duración de las actividades	
c) Complementar con actividades más prácticas	
d) Usar más métodos audiovisuales	
e) Mejorar la organización logística	

# PROGRAMA DE REGIONALIZACION Y DESARROLLO LOCAL

Agosto 2004 - Provincia del Chaco

Talleres realizados en :

Organizaciones sociales- Region UMDESCH

INSTRUCCIONES: Para mejorar el servicio, le solicitamos que conteste de manera sincera, el cuestionario que a continuación le presentamos. Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y marque con una "x" dentro del casillero, las opciones que considere más adecuadas

1. ESPECTATIVAS INICIALES	%
a) Adquirir nuevos conocimientos	100
b) Obtener herramientas para solucionar problemas	
c) Encontrar un ámbito para discutir problemas y soluciones	
d) Interactuar con otros actores del desarrollo	90
e) Fortalecer los conocimientos existentes	

4. METODOLOGIA DE ENSEÑANZA	%
a) Fue adecuada a los contenidos	100
b) Fue adecuada al tamaño del grupo	
c) Los elementos didácticos fueron adecuados	
d) No fue adecuada	

6. MOTIVACION	%
a) El Consultor ¿ motivó a los participantes para que razonaran sobre los temas expuestos?	100
b) El Consultor ¿ propició un clima de confianza y cordialidad?	
c) No me sentí motivado	

2. DESARROLLO DE CONTENIDOS	%
a) Obtuve información sobre temas que no conocía	90
b) Obtuve información novedosa sobre temas que ya conocía	
c) Me permitieron reflexionar sobre temas de interés	
d) Me permitieron reflexionar sobre temas del desarrollo desde un nuevo punto de vista	90
e) No obtuve ninguna información	

5. CONOCIMIENTOS	%
a) Los conocimientos adquiridos le servirán para resolver los problemas que presenta el Desarrollo Local	95
b) No le sirven los conocimientos para resolver problemas	

7. GRADO DE SATISFACCION	%
a) Está satisfecho	100
b) No está satisfecho	

3. EQUIPO CONSULTOR	%
a) Demostraron solvencia en los temas tratados	100
b) Expusieron los temas en forma clara y ordenada	90
c) Demostraron habilidad para presentar ejemplos prácticos	90
d) Crearon un clima propicio para la participación	100
e) Interpretaron los planteamientos de los participantes	
f) No cumplieron con las expectativas	

8. ¿QUE MEJORARIA?	%
a) Mayor duración de las actividades	100
b) Menor duración de las actividades	
c) Complementar con actividades más prácticas	
d) Usar más métodos audiovisuales	
e) Mejorar la organización logística	

EVALUACION

PROGRAMA DE REGIONALIZACION Y DESARROLLO LOCAL

Agosto 2004 - Provincia del Chaco

Talleres realizados en :

Organizaciones Sociales - Region CENTRO-OESTE

INSTRUCCIONES: Para mejorar el servicio, le solicitamos que conteste de manera sincera, el cuestionario que a continuación le presentamos. Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y marque con una "x" dentro del casillero, las opciones que considere más adecuadas

1. ESPECTATIVAS INICIALES	%
a) Adquirir nuevos conocimientos	90
b) Obtener herramientas para solucionar problemas	
c) Encontrar un ámbito para discutir problemas y soluciones	
d) Interactuar con otros actores del desarrollo	90
e) Fortalecer los conocimientos existentes	

4. METODOLOGIA DE ENSEÑANZA	%
a) Fue adecuada a los contenidos	95
b) Fue adecuada al tamaño del grupo	
c) Los elementos didácticos fueron adecuados	90
d) No fue adecuada	

6. MOTIVACION	%
a) El Consultor ¿ motivó a los participantes para que razonaran sobre los temas expuestos?	95
b) El Consultor ¿ propició un clima de confianza y cordialidad?	100
c) No me sentí motivado	

2. DESARROLLO DE CONTENIDOS	%
a) Obtuve información sobre temas que no conocía	90
b) Obtuve información novedosa sobre temas que ya conocía	
c) Me permitieron reflexionar sobre temas de interés	90
d) Me permitieron reflexionar sobre temas del desarrollo desde un nuevo punto de vista	80
e) No obtuve ninguna información	

5. CONOCIMIENTOS	%
a) Los conocimientos adquiridos le servirán para resolver los problemas que presenta el Desarrollo Local	95
b) No le sirven los conocimientos para resolver problemas	

7. GRADO DE SATISFACCION	%
a) Está satisfecho	100
b) No está satisfecho	

3. EQUIPO CONSULTOR	%
a) Demostraron solvencia en los temas tratados	95
b) Expusieron los temas en forma clara y ordenada	90
c) Demostraron habilidad para presentar ejemplos prácticos	90
d) Crearon un clima propicio para la participación	100
e) Interpretaron los planteamientos de los participantes	90
f) No cumplieron con las expectativas	

8. ¿QUE MEJORARIA?	%
a) Mayor duración de las actividades	95
b) Menor duración de las actividades	
c) Complementar con actividades más prácticas	
d) Usar más métodos audiovisuales	
e) Mejorar la organización logística	

# EVALUACION

## PROGRAMA DE REGIONALIZACION Y DESARROLLO LOCAL

Agosto 2004 - Provincia del Chaco

Talleres realizados en :

Organizaciones Sociales - Región IMPENETRABLE

INSTRUCCIONES: Para mejorar el servicio, la satisfacción que conteste de manera sincera, al cuestionario que a continuación le presentamos. Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y marque con una "x" dentro del casillero las opciones que considere más adecuadas

1. ESPECTATIVAS INICIALES	%
a) Adquirir nuevos conocimientos	80
b) Obtener herramientas para solucionar problemas	90
c) Encontrar un ámbito para discutir problemas y soluciones	
d) Interactuar con otros actores del desarrollo	
e) Fortalecer los conocimientos existentes	

4. METODOLOGIA DE ENSEÑANZA	%
a) Fue adecuada a los contenidos	100
b) Fue adecuada al tamaño del grupo	
c) Los elementos didácticos fueron adecuados	90
d) No fue adecuada	

6. MOTIVACION	%
a) El Consultor ¿ motivó a los participantes para que razonaran sobre los temas expuestos?	100
b) El Consultor ¿ propició un clima de confianza y cordialidad?	
c) No me sentí motivado	

2. DESARROLLO DE CONTENIDOS	%
a) Obtuve información sobre temas que no conocía	80
b) Obtuve información novedosa sobre temas que ya conocía	90
c) Me permitieron reflexionar sobre temas de interés	
d) Me permitieron reflexionar sobre temas del desarrollo desde un nuevo punto de vista	90
e) No obtuve ninguna información	

5. CONOCIMIENTOS	%
a) Los conocimientos adquiridos le servirán para resolver los problemas que presenta el Desarrollo Local	90
b) No le sirven los conocimientos para resolver problemas	

7. GRADO DE SATISFACCION	%
a) Está satisfecho	100
b) No está satisfecho	

3. EQUIPO CONSULTOR	%
a) Demostraron solvencia en los temas tratados	100
b) Expusieron los temas en forma clara y ordenada	80
c) Demostraron habilidad para presentar ejemplos prácticos	80
d) Crearon un clima propicio para la participación	100
e) Interpretaron los planteamientos de los participantes	
f) No cumplieron con las expectativas	

8. ¿QUE MEJORARIA?	%
a) Mayor duración de las actividades	90
b) Menor duración de las actividades	
c) Complementar con actividades más prácticas	
d) Usar más métodos audiovisuales	
e) Mejorar la organización logística	

# EVALUACION PROGRAMA DE REGIONALIZACION Y DESARROLLO LOCAL Agosto 2004 – Provincia del Chaco Talleres realizados en :

Promotores Locales - Region UNDESCH

INSTRUCCIONES: Para mejorar el servicio, le solicitamos que conteste de manera sincera, al cuestionario que a continuación le presentamos. Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y marque con una "X" dentro del casillero las opciones que considere más adecuadas

1. ESPECTATIVAS INICIALES	%
a) Adquirir nuevos conocimientos	90
b) Obtener herramientas para solucionar problemas	95
c) Encontrar un ámbito para discutir problemas y soluciones	
d) Interactuar con otros actores del desarrollo	
e) Fortalecer los conocimientos existentes	95

4. METODOLOGIA DE ENSEÑANZA	%
a) Fue adecuada a los contenidos	100
b) Fue adecuada al tamaño del grupo	
c) Los elementos didácticos fueron adecuados	
d) No fue adecuada	

6. MOTIVACION	%
a) El Consultor ¿ motivó a los participantes para que razonaran sobre los temas expuestos?	95
b) El Consultor ¿ propició un clima de confianza y cordialidad?	
c) No me sentí motivado	

2. DESARROLLO DE CONTENIDOS	%
a) Obtuve información sobre temas que no conocía	90
b) Obtuve información novedosa sobre temas que ya conocía	
c) Me permitieron reflexionar sobre temas de interés	95
d) Me permitieron reflexionar sobre temas del desarrollo desde un nuevo punto de vista	
e) No obtuve ninguna información	

5. CONOCIMIENTOS	%
a) Los conocimientos adquiridos le servirán para resolver los problemas que presenta el Desarrollo Local	95
b) No le sirven los conocimientos para resolver problemas	

7. GRADO DE SATISFACCION	%
a) Está satisfecho	100
b) No está satisfecho	

3. EQUIPO CONSULTOR	%
a) Demostraron solvencia en los temas tratados	100
b) Expusieron los temas en forma clara y ordenada	90
c) Demostraron habilidad para presentar ejemplos prácticos	
d) Crearon un clima propicio para la participación	100
e) Interpretaron los planteamientos de los participantes	
f) No cumplieron con las expectativas	

8. ¿QUE MEJORARIA?	%
a) Mayor duración de las actividades	90
b) Menor duración de las actividades	
c) Complementar con actividades más prácticas	
d) Usar más métodos audiovisuales	
e) Mejorar la organización logística	



# EVALUACION PROGRAMA DE REGIONALIZACION Y DESARROLLO LOCAL Agosto 2004 - Provincia del Chaco Talleres realizados en :

Promotores locales - Region CENTRO-OESTE

INSTRUCCIONES: Para mejorar el servicio, le solicitamos que conteste de manera sincera, al cuestionario que a continuación le presentamos. Lee cuidadosamente las siguientes preguntas y marque con una "x" dentro del casillero, las opciones que considere más adecuadas

1. ESPECTATIVAS INICIALES	%
a) Adquirir nuevos conocimientos	95
b) Obtener herramientas para solucionar problemas	
c) Encontrar un ámbito para discutir problemas y soluciones	95
d) Interactuar con otros actores del desarrollo	
e) Fortalecer los conocimientos existentes	

4. METODOLOGIA DE ENSEÑANZA	%
a) Fue adecuada a los contenidos	100
b) Fue adecuada al tamaño del grupo	
c) Los elementos didácticos fueron adecuados	
d) No fue adecuada	

6. MOTIVACION	%
a) El Consultor ¿ motivó a los participantes para que razonaran sobre los temas expuestos?	100
b) El Consultor ¿ propició un clima de confianza y cordialidad?	
c) No me sentí motivado	

2. DESARROLLO DE CONTENIDOS	%
a) Obtuve información sobre temas que no conocía	90
b) Obtuve información novedosa sobre temas que ya conocía	95
c) Me permitieron reflexionar sobre temas de interés	
d) Me permitieron reflexionar sobre temas del desarrollo desde un nuevo punto de vista	
e) No obtuve ninguna información	

5. CONOCIMIENTOS	%
a) Los conocimientos adquiridos le servirán para resolver los problemas que presenta el Desarrollo Local	95
b) No le sirven los conocimientos para resolver problemas	

7. GRADO DE SATISFACCION	%
a) Está satisfecho	100
b) No está satisfecho	

3. EQUIPO CONSULTOR	%
a) Demostraron solvencia en los temas tratados	100
b) Expusieron los temas en forma clara y ordenada	90
c) Demostraron habilidad para presentar ejemplos prácticos	90
d) Crearon un clima propicio para la participación	95
e) Interpretaron los planteamientos de los participantes	
f) No cumplieron con las expectativas	

8. ¿QUE MEJORARIA?	%
a) Mayor duración de las actividades	95
b) Menor duración de las actividades	
c) Complementar con actividades más prácticas	
d) Usar más métodos audiovisuales	
e) Mejorar la organización logística	

PROGRAMA DE REGIONALIZACION Y DESARROLLO LOCAL  
Agosto 2004 – Provincia del Chaco  
Talleres realizados en :

Promotores Local - Región NORTE

INSTRUCCIONES: Para mejorar el servicio, le solicitamos que conteste de manera sincera, el cuestionario que a continuación lo presentamos. Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y marque con una "x" dentro del casillero, las opciones que considere más adecuadas

1. ESPECTATIVAS INICIALES	%
a) Adquirir nuevos conocimientos	100
b) Obtener herramientas para solucionar problemas	-
c) Encontrar un ámbito para discutir problemas y soluciones	90
d) Interactuar con otros actores del desarrollo	-
e) Fortalecer los conocimientos existentes	-

4. METODOLOGIA DE ENSEÑANZA	%
a) Fue adecuada a los contenidos	100
b) Fue adecuada al tamaño del grupo	
c) Los elementos didácticos fueron adecuados	100
d) No fue adecuada	

6. MOTIVACION	%
a) El Consultor ¿ motivó a los participantes para que razonaran sobre los temas expuestos?	95
b) El Consultor ¿ propició un clima de confianza y cordialidad?	90
c) No me sentí motivado	

2. DESARROLLO DE CONTENIDOS	%
a) Obtuve información sobre temas que no conocía	90
b) Obtuve información novedosa sobre temas que ya conocía	
c) Me permitieron reflexionar sobre temas de interés	
d) Me permitieron reflexionar sobre temas del desarrollo desde un nuevo punto de vista	95
e) No obtuve ninguna información	

5. CONOCIMIENTOS	%
a) Los conocimientos adquiridos le servirán para resolver los problemas que presenta el Desarrollo Local	95
b) No le sirven los conocimientos para resolver problemas	-

7. GRADO DE SATISFACCION	%
a) Está satisfecho	100
b) No está satisfecho	

3. EQUIPO CONSULTOR	%
a) Demostraron solvencia en los temas tratados	98
b) Expusieron los temas en forma clara y ordenada	100
c) Demostraron habilidad para presentar ejemplos prácticos	100
d) Crearon un clima propicio para la participación	100
e) Interpretaron los planteamientos de los participantes	
f) No cumplieron con las expectativas	

8. ¿QUE MEJORARIA?	%
a) Mayor duración de las actividades	90
b) Menor duración de las actividades	
c) Complementar con actividades más prácticas	40
d) Usar más métodos audiovisuales	
e) Mejorar la organización logística	

EVALUACION

PROGRAMA DE REGIONALIZACION Y DESARROLLO LOCAL

Agosto 2004 – Provincia del Chaco

Talleres realizados en :

Proveedores locales - Región IMPENETRABLE

INSTRUCCIONES: Para mejorar el servicio, la satisfacción que presta el servicio, el cuestionario que contesta de manera sincera, al cuestionario que a continuación le presentamos. Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y marque con una "X" dentro del casillero, las opciones que considere más adecuadas

1. ESPECTATIVAS INICIALES	%
a) Adquirir nuevos conocimientos	80
b) Obtener herramientas para solucionar problemas	90
c) Encontrar un ámbito para discutir problemas y soluciones	
d) Interactuar con otros actores del desarrollo	
e) Fortalecer los conocimientos existentes	

4. METODOLOGIA DE ENSEÑANZA	%
a) Fue adecuada a los contenidos	100
b) Fue adecuada al tamaño del grupo	100
c) Los elementos didácticos fueron adecuados	90
d) No fue adecuada	

6. MOTIVACION	%
a) El Consultor ¿ motivó a los participantes para que razonaran sobre los temas expuestos?	100
b) El Consultor ¿ propició un clima de confianza y cordialidad?	
c) No me sentí motivado	

2. DESARROLLO DE CONTENIDOS	%
a) Obtuve información sobre temas que no conocía	90
b) Obtuve información novedosa sobre temas que ya conocía	90
c) Me permitieron reflexionar sobre temas de interés	90
d) Me permitieron reflexionar sobre temas del desarrollo desde un nuevo punto de vista	90
e) No obtuve ninguna información	

5. CONOCIMIENTOS	%
a) Los conocimientos adquiridos le servirán para resolver los problemas que presenta el Desarrollo Local	100
b) No le sirven los conocimientos para resolver problemas	

7. GRADO DE SATISFACCION	%
a) Está satisfecho	100
b) No está satisfecho	

3. EQUIPO CONSULTOR	%
a) Demostraron solvencia en los temas tratados	100
b) Expusieron los temas en forma clara y ordenada	80
c) Demostraron habilidad para presentar ejemplos prácticos	90
d) Crearon un clima propicio para la participación	100
e) Interpretaron los planteamientos de los participantes	
f) No cumplieron con las expectativas	

8. ¿QUE MEJORARIA?	%
a) Mayor duración de las actividades	100
b) Menor duración de las actividades	
c) Complementar con actividades más prácticas	
d) Usar más métodos audiovisuales	
e) Mejorar la organización logística	

PROGRAMA DE REGIONALIZACION Y DESARROLLO LOCAL

Agosto 2004 – Provincia del Chaco

Talleres realizados en :

Promotores locales - Región ORIENTAL

INSTRUCCIONES: Para mejorar el servicio, le solicitamos que conteste de manera sincera, al cuestionario que a continuación le presentamos. Lea cuidadosamente las siguientes preguntas y marque con una "X" dentro del espacio, las opciones que considere más adecuadas

1. ESPECTATIVAS INICIALES	%
a) Adquirir nuevos conocimientos	100
b) Obtener herramientas para solucionar problemas	90
c) Encontrar un ámbito para discutir problemas y soluciones	90
d) Interactuar con otros actores del desarrollo	90
e) Fortalecer los conocimientos existentes	

4. METODOLOGIA DE ENSEÑANZA	%
a) Fue adecuada a los contenidos	100
b) Fue adecuada al tamaño del grupo	100
c) Los elementos didácticos fueron adecuados	90
d) No fue adecuada	

6. MOTIVACION	%
a) El Consultor ¿ motivó a los participantes para que razonaran sobre los temas expuestos?	100
b) El Consultor ¿ propició un clima de confianza y cordialidad?	100
c) No me sentí motivado	

2. DESARROLLO DE CONTENIDOS	%
a) Obtuve información sobre temas que no conocía	100
b) Obtuve información novedosa sobre temas que ya conocía	90
c) Me permitieron reflexionar sobre temas de interés	90
d) Me permitieron reflexionar sobre temas del desarrollo desde un nuevo punto de vista	90
e) No obtuve ninguna información	

5. CONOCIMIENTOS	%
a) Los conocimientos adquiridos le servirán para resolver los problemas que presenta el Desarrollo Local	100
b) No le sirven los conocimientos para resolver problemas	

7. GRADO DE SATISFACCION	%
a) Está satisfecho	100
b) No está satisfecho	

3. EQUIPO CONSULTOR	%
a) Demostraron solvencia en los temas tratados	100
b) Expusieron los temas en forma clara y ordenada	90
c) Demostraron habilidad para presentar ejemplos prácticos	90
d) Crearon un clima propicio para la participación	100
e) Interpretaron los planteamientos de los participantes	100
f) No cumplieron con las expectativas	

8. ¿QUE MEJORARIA?	%
a) Mayor duración de las actividades	100
b) Menor duración de las actividades	
c) Complementar con actividades más prácticas	
d) Usar más métodos audiovisuales	
e) Mejorar la organización logística	

## ANEXO III

## **Jornada de Reflexión del Consejo Regional de Planificación Área Metropolitana**

Fecha: Sábado 19 de Junio de 2004.

Lugar: Centro de Capacitación San Camilo de Lelis.

Duración: de 8:30 hs a 18:00 hs

### **PROGRAMA:**

<b>Hora</b>	<b>Actividades</b>
8:30 hs	Recepción e identificación
9:00 hs	<b>1ª Charla: Desarrollo Local. Marco Conceptual.</b> Aspectos a tener en cuenta (condiciones básicas para generar el desarrollo).
10:15 hs	Preguntas
10:30 hs	<b>2ª Charla: Desarrollo Local – Desarrollo Endógeno</b> ( territorio – actores – cooperación – asociación – capital social ) La participación.
11:30 hs	Preguntas
11:45 hs	Taller.
12:15 hs	<u>Plenario:</u> Exposición, discusión, conclusiones, propuestas.
12:45 hs	Almuerzo
14:30 hs	<b>3ª Charla: Roles y competencias:</b> Consejo Regional de Planificación – Gobiernos Locales – Secretaría de Planificación de la Provincia – Gerencia – Promotores Coordinadores – Promotores Locales. Otros: Delegados de cada área del Gobierno provincial – Organismos Nacionales ( Gerencia de Empleo – INTA – INTI – Universidades – etc.)
15:30 hs	Preguntas
15:45 hs	Exposición de un modelo simplificado del proceso de Desarrollo Local.
16:00 hs	<u>Taller por grupos:</u> propuestas de acción para el 2004. Determinación de prioridades – Recursos.
17:00 hs	<u>Plenario:</u> Exposición, discusión y aprobación de conclusiones – Propuestas.
18:00 hs	Cierre de la Jornada.