O/F. 3113
P11 prog
(1)
45437

Programa de Regionalización y Desarrollo Local Provincia del Chaco

TERCER INFORME DE AVANCE

Experto: Dr. Aníbal O. Patroni

16 de Febrero 2006
al 30 de Abril 2006

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
BIBLIOTECA
Dr Manuel
Belgrano

INDICE

I. INTRODUCCIÓN 1

ABSTRACT

II. CONSIDERACIONES A PARTIR DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS 5

1. **Asistencia Técnica a la SPER** 5
2. **Asistencia Técnica a los CRP y CLP** 7
3. **Material bibliográfico realizado** 11

III. CONCLUSIONES DEL PERÍODO 12

ABREVIATURAS

CFI – Consejo Federal de Inversiones

CRP – Consejos Regionales de Planificación

CLP – Consejos Locales de Planificación

FDR – Fondo de Desarrollo Regional

SPER – Secretaria de Planificación y Evaluación de Resultados

TDR – Términos de referencia

I. Introducción

ABSTRACT

Por tratarse de un proceso y no de un trabajo de investigación, se deben considerar las acciones efectuadas desde que tuvieron inicio en el año 2000. A partir de la formulación del Proyecto de Desarrollo Local Integrado y Sostenible, se están realizando diversas actividades que se han agrupado en tres (3) Etapas: de ***Sensibilización*** *que involucra la difusión in extenso de los propósitos y objetivos del proceso que se está encarando; de* ***Institucionalización*** *la cual sirve a la formulación de los instrumentos jurídico-organizativos para llevar adelante las acciones que involucra el Programa y, por último de* ***Gestión****, donde se pondrán en marcha las actividades concretas que hagan posible el desarrollo ordenado de las diferentes Regiones.* ***En ningún caso las Etapas encaradas hasta la fecha significan "términos o limitaciones de tiempo para su conclusión"****, sino que todas y cada una de ellas se relacionan "circularmente" retroalimentando el proceso de Regionalización y Desarrollo Local en forma contínua.*

Durante este período se han realizado una significativa cantidad de reuniones en distintas Regiones de la Provincia con personas que forman parte de los Consejos Regionales y Locales de Planificación, con dirigentes sociales de diversa extracción y con Promotores-Coordinadores de distintos Municipios, tal como detalla el Cuadro siguiente:

Cuadro Nº 1 - Apoyo a la gestión de los CRP y CLP

REGION	Municipio	Actividad	Asistentes
UMDESOCH	Villa Angela	▪ Tratamiento del proceso de aplicación del Fondo de Desarrollo Regional (FDR)	Promotores de la Región
	Villa Angela	▪ Dictado y discusión de Técnicas de Negociación	Miembros del Consejo Regional de Planificación (CRP) y Dirigentes Sociales
IMPENETRABLE	Castelli	▪ Dictado y discusión de Técnicas de Negociación	Promotores de la Región
CENTRO	Pte. De la Plaza	▪ Dictado y discusión de Técnicas de Negociación	Promotores de la Región

	Villa Berthet	▪ Dictado y discusión de Técnicas de Negociación	Miembros del Consejo Regional de Planificación (CRP) y Promotores
SUDOESTE II	General Pinedo	▪ Dictado y discusión de Técnicas de Negociación	Promotores de la Región
	Charata	▪ Dictado y discusión de Técnicas de Negociación	Miembros del Consejo Regional de Planificación (CRP) y Promotores
	Las Breñas	▪ Dictado y discusión de Técnicas de Negociación	Miembros del Consejo Local de Planificación (CLP) y Promotores
CENTRO OESTE	R.S.Peña	▪ Dictado y discusión de Técnicas de Negociación	Promotores de la Región
	Los Frentones	▪ Dictado y discusión de Técnicas de Negociación ▪ Problemática de la aplicación del Fondo de Desarrollo Regional (FDR)	Miembros del Consejo Regional de Planificación (CRP) y Promotores
NORTE	Gral. San Martín	▪ Dictado y discusión de Técnicas de Negociación	Miembros del Consejo Regional de Planificación (CRP) y Promotores
	Colonias Unidas	▪ Dictado y discusión de Técnicas de Negociación	Miembros del Consejo Local de Planificación (CLP) y Promotores
	Laguna Limpia	▪ Dictado y discusión de Técnicas de Negociación	Miembros del Consejo Local de Planificación (CLP) y Promotores
	Pampa del Indio	▪ Dictado y discusión de Técnicas de Negociación ▪ Proceso de Diagnóstico Cualitativo	Miembros del Consejo Local de Planificación (CLP); Promotores y Dirigentes Sociales

Aunque la mayor parte de estas reuniones fueron convocadas para transmitir y discutir los contenidos de los instrumentos de Técnicas de Negociación –tema que los atrajo desde su misma formulación– los concurrentes, presionados por situaciones propias de sus responsabilidades aprovecharon la oportunidad para dialogar respecto de las problemáticas que advierten frente, por ejemplo, al proceso del Fondo de Desarrollo Regional (FDR), circunstancia previsible por las razones que apuntara oportunamente en el Primer y Segundo Informe de este período y que habla de la apropiación de sus responsabilidades en el desarrollo del Programa.

Esta situación ya había sido advertida por los Gerentes Regionales de Desarrollo con los que había conversado al respecto durante los días finales del período que corresponde al Segundo Informe de Avance y que motivó que se incluyera allí la decisión de efectuar un análisis de la aplicación de este Fondo. Tras un largo intercambio de opiniones con los Gerentes construímos, en conjunto, un FODA que, por su importancia sustantiva incluyo en este Informe ya que de las reflexiones que el mismo despierta se desprenden consideraciones que resultan

de particular importancia para evaluar los logros, estado actual y problemas que afectan el desarrollo del Programa.

ANALISIS FODA DE LA APLICACIÓN DEL FONDO PARA EL DESARROLLO REGIONAL (FDR)

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
▪ Afirma el ámbito de participación de los CLP/CRP y de la SPER (y otros actores) ▪ Afirma las relaciones intersectoriales e interpersonales ▪ Incentiva la participación y el asociativismo ▪ Incentiva la promoción de liderazgos ▪ Mejora las relaciones CLP/CRP/Municipios/Estado provincial ▪ Ayuda a definir los ámbitos de los Promotores/Gerentes/Grupo Técnico ▪ Definir proyectos mejora la apreciación del futuro ▪ Permite evaluar resultados ▪ Obtener el financiamiento genera confianza y crece la autoestima ▪ Incentiva las relaciones horizontales ▪ La aplicación de recursos financieros al DL es un excelente ejemplo de la intervención política positiva del Gobierno que seguramente genera una consecuente articulación con la promoción del dinamismo económico y la mejoría de la calidad de vida de la población	▪ Convencer a los productores de las ventajas del conocimiento y la información ▪ Convencer a los productores de la necesidad de proyectar resultados con calidad suficiente ▪ El procesamiento del FDR brinda la posibilidad de definir acciones con énfasis en las dimensiones sociales, políticas, institucionales y medio-ambientales ▪ Relacionar proyectos con los resultados del Diagnóstico Regional, especialmente con las ventajas competitivas regionales ▪ Afirmar la competitividad como sistema de relaciones de producción para diferentes áreas mercadológicas y para diversos sectores y productos. Cada espacio debe procurar y generar ámbitos de competitividad de acuerdo a sus condiciones y potencialidades ▪ Relacionar los proyectos con calidad de vida, equidad social y conservación ambiental ▪ Robustecer la capacidad técnica de los responsables de formular proyectos ▪ Asegurar la sostenibilidad de los proyectos que se aprueben ▪ Probar que los CLP vienen a llenar un vacío, convertirse en un lugar de intercambio, de discusión y de articulación y acuerdos a nivel Regional y no a limitar las potestades jurisdiccionales de los Municipios ▪ Los CLP y CRP deben involucrar a toda la diversidad de agentes, actores e instituciones que aseguren una suficiente representatividad del conjunto social que expresa la Región para así sostener el proceso democrático, la asociatividad y la participación ▪ La correcta elección de la metodología de tratamiento y aprobación de los proyectos puede ser el más valioso elemento disponible hasta ahora si se utiliza el "Mapa de la pobreza y la desigualdad"; y las desiguales dimensiones de las capacidades competitivas de las Regiones que expresan las disparidades en los niveles de crecimiento económico y de distribución de la riqueza ▪ Posibilidad de afirmar variaciones en las especializaciones de cada Región en cuanto estén vinculadas con el aumento de la productividad, el desarrollo de la innovación y la competitividad

	▪ Fortalecer la sostenibilidad de las instituciones para el desarrollo sosteniendo suficientemente en el tiempo, los criterios de los agentes que operan en la Región para asegurar la continuidad de los esfuerzos y aumentar la comprensión del desempeño ▪ La afirmación del proceso de DL a través del FDR genera modos de coordinación institucional más formalizados, así como recursos de cooperación y de intercambios entre empresas y otros agentes locales combinando las relaciones de asociatividad y de mercado ▪ Una buena selección de proyectos genera la posibilidad de conciliar la preeminencia del corto plazo con los tiempos que requieren los procesos sustantivos del desarrollo
DEBILIDADES ▪ Insuficiente divulgación de las reglas de juego ▪ No están definidas las reglas con suficiente claridad ▪ Los plazos conocidos no parecen estables ▪ Los límites de los proyectos son fluctuantes ▪ Insuficiente coordinación entre actores públicos y privados ▪ Insuficiente determinación de las etapas del proceso de obtención y manejo del crédito ▪ Falta una mejor definición de los cupos u otras formas de asignación ▪ No se ha efectuado una evaluación de las capacidades de los CLP y CRP para cumplir hoy con las responsabilidades que se les asignan ▪ No ha concluído el proceso de capacitación de los integrantes de los CLP y CRP ▪ Falta un mayor incentivo para aumentar la vocación de los ciudadanos por la práctica asociativa, revertir la baja calidad organizacional de las asociaciones existentes y solucionar la falta de capacidad y de autogestión y de manejo empresarial ▪ Estas carencias acentúan la dependencia de la acción del Estado y de la sociedad civil mejor organizada ▪ No se han priorizado los problemas regionales como antecedente para definir los proyectos a aprobar ▪ Falta fortalecer la capacidad municipal y regional ▪ No hay pautas que permitan vincular al desarrollo con la incorporación del potencial de la diversidad local tanto social como ecológica para que sirvan como elementos de convergencia y consenso entre las fuerzas sociales ▪ Falta apoyo para las actividades de soporte técnico, información y capacitación para fortalecer las capacidades de gestión que demanda el desarrollo	**AMENAZAS** ▪ No utilizar los recursos aplicados para incentivar la participación, la solidaridad y el asociativismo ▪ No considerar los Diagnósticos realizados y las estrategias definidas ▪ No atender la necesidad de definir claramente las relaciones intersectoriales e inter-jurisdiccionales ▪ No articular las actividades y responsabilidades de los CLP/CRP/Municipios y Estado provincial con las responsabilidades asignadas a Gerentes y Promotores-Coordinadores ▪ La falta de clarificación suficiente de las reglas de juego del FDR pueden provocar situaciones de descreimiento ▪ Que los CLP y CRP disminuyan o pierdan su rol de promoción del desarrollo para privilegiar su actividad como agente financiero ▪ Que no haya criterios claros para diferenciar y priorizar, debidamente, las acciones que se estiman deseables, las posibles y la situación real ▪ Que la insuficiencia de las capacidades de los CLP y CRP, en este momento, afecten la sostenibilidad de estas instituciones y de sus funciones en un proceso de DL ▪ Que la atención prioritaria de proyectos "personales" afecte la necesidad de aumentar el grado de asociatividad en las diferentes unidades ▪ No tomar en consideración la relación entre los objetivos de los proyectos y las dimensiones sociales, políticas, institucionales y medio ambientales ▪ Que los beneficiarios del financiamiento no sean apoyados durante la ejecución de los mismos, poniendo en riesgo cierto la finalidad del FDR y del proceso de DL

II. Consideraciones a partir de las actividades realizadas

1. Asistencia Técnica a la SPER

- Una lectura cuidadosa de los contenidos del FODA –donde se volcó el análisis de las actividades realizadas, estimuladas y/o puestas a prueba por la aplicación del Fondo de Desarrollo Regional (FDR)– permite expresar una serie de juicios en los que hubo acuerdo entre los Gerentes Regionales y este Experto, en todos los rubros que componen dicho FODA.

  El análisis revela claramente, en principio, que el proceso de Regionalización y Desarrollo Local está en marcha pero, lógicamente, debe ser profundizado y extendido, aunque es necesario remarcar que los juicios allí incluídos se refieren, necesariamente, a las situaciones que provoca el comienzo de la aplicación del Fondo, que ocurren cuando los CRP y los CLP están, prácticamente, iniciando su funcionamiento y aún no se ha completado el necesario proceso de formación técnica de sus integrantes.

  Esta circunstancia era previsible y los hechos vienen a demostrar la urgencia de completar su capacitación.

  Al enunciar las FORTALEZAS se tomó en cuenta el hecho de que, aunque la Ley que creó el Fondo fue modificada, se respetaron algunas definiciones que contenía la norma original respecto a la participación formal de los CRP y CLP en el proceso de gestión del tratamiento de los proyectos a ser considerados para su financiamiento. Es por eso que se menciona: "***se afirma el ámbito de participación de los...***"

Cuando se redactó el proyecto original de creación del Fondo se tomaron en cuenta dos propósitos centrales: el primero se refería a la necesidad de demostrar la decisión del Gobierno respecto a su apoyo al diseño y ejecución de pequeños emprendimientos con el fin de crear una situación factual que aumentara la confianza de las personas en los propósitos del Programa. El segundo, estaba dirigido a destacar la presencia y valor de las instituciones creadas por la Ley 5.174 para cada Región. Entre estas instituciones se destacan por su importancia para la marcha del Programa: los Consejos Regionales de Planificación (CRP) y las Gerencias Regionales de Desarrollo, que fueran completados por los Consejos Locales de Planificación (CLP) y los Promotores-Coordinadores de cada Municipio.

La aplicación del Fondo (FDR), cuyas actividades reconocían expresamente la existencia de estas instituciones y de su importancia en el desarrollo del proceso, eran útiles para asegurar su operatoria y perdurabilidad. Las otras "Fortalezas" destacadas no necesitan mayores explicaciones por cuanto su intencionalidad es clara.

Las DEBILIDADES que se enuncian hacen relación, en principio, a una insuficiente coordinación entre el organismo ejecutor del Fondo y las instituciones responsables de la gestión del Programa. También se marcan allí algunos otros problemas que se relacionan con los CRP y CLP, en particular con un aspecto ya señalado en anteriores informes, que se refiere a la necesidad de apresurar el proceso de capacitación de sus integrantes para asegurar un funcionamiento ordenado y eficaz de los mismos. Otras debilidades importantes señalan algunos defectos en los antecedentes que pueden ayudar a definir claramente los mecanismos de los proyectos a financiar.

La importancia y permanencia de las actividades asignadas a los Gerentes Regionales, así como la necesidad de producir adecuaciones a las mismas para responder a la dinámica de este proyecto, llevó a este Experto a producir un documento titulado "Reflexiones vinculadas con el Plan de Acción de las Gerencias Regionales" que ya se ha mencionado como **Anexo I** de este informe. En el mismo se podrá encontrar la explicación de las DEBILIDADES y AMENAZAS descriptas en el FODA, así como las razones que llevaron a estimar las OPORTUNIDADES que allí se describen.

Este mismo documento (**Anexo I.**) señala suficientemente una parte considerable de las tareas que, necesariamente, deberán incluir los TDR de los Gerentes para el período 2006/2007

- Para enriquecer el tratamiento y la comprensión de dicho material, me parece oportuno adjuntar un documento que elaboré en el mes de Octubre del 2002 y que fuera discutido en reuniones especiales con los Gerentes Regionales y personal técnico de la SPER así como el entonces Señor Secretario de Planificación y Evaluación de Resultados, referido a los problemas que afectaban (en aquella fecha) al Programa de Regionalización y Desarrollo Local. El necesario análisis permitirá elaborar proyecciones que puedan hacer posible estimar la fuerza relativa de los problemas descriptos (**ver Anexo II.**)

- En este período se realizaron cuatro importantes reuniones con los Gerentes Regionales de Desarrollo. Cada uno de ellos participó, además, de las reuniones Regionales (ver Cuadro 1 y 2)

Cuadro N° 2 - Asistencia Técnica a los Gerentes Regionales

Municipio	Actividad	Asistentes
R. S. PEÑA	Análisis de la aplicación del Fondo de Desarrollo Regional (FDR)	Secretario de SPER Cp E. Yunes Coordinador SPER P E. Soto Gerentes de Desarrollo Regional
	Taller de Técnicas de Negociación	
RESISTENCIA	Relación de actividades SPER-CRP y Gerentes	Secretario de SPER Cp E. Yunes Coordinador SPER P E. Soto Gerentes de Desarrollo Regional
	Discusión de la Aplicación del FDR	
	Temática a incluir en TDR año 2006-07	

2. Asistencia Técnica a los CRP y CLP

Durante el transcurso del período que cubre este Informe realicé una intensa tarea de capacitación referida, básicamente, a la temática de Técnicas de Negociación (ver Introducción) para lo cual se proveyó material especialmente preparado. Este material se acompañó como Anexo en el Segundo Informe de Avance.

Además de esta temática y a pedido de los concurrentes se discutió la aplicación del Fondo de Desarrollo Regional (FDR) y, en otros momentos, el proceso de construcción del Diagnóstico Cualitativo.

En todos los casos, se dejó constancia de la necesidad de proceder a la actualización de este diagnóstico como paso previo para encarar el proceso de planificación del desarrollo.

Cuando hace ya varios meses propuse a la SPER un criterio ordenador de las actividades desarrolladas desde el año 2000, que consistía en la determinación de tres Etapas incluyentes de todas esas actividades: 1) la Sensibilización que entendía todas las tareas realizadas en el período 2000/2002; 2) la Institucionalización del Programa, años 2000/2004 que incluía el período de diseño, aprobación y puesta en marcha de los instrumentos jurídico-institucionales que determinan la estructura responsable de la operación del mismo; y, 3) la de Gestión del Programa que nace en el 2005, este fue aceptado.

La propuesta basaba su operatividad en que esta división no implicaba, de ninguna manera, entender que estaban concluídos los procesos correspondientes a las Etapas 1 y 2, explicando que este es un proceso circular y acumulativo que se perfecciona a medida que el avance del Programa lleva a redefinir las acciones y propuestas incluidas en esas dos primeras etapas. En segundo lugar , la denominación de la Etapa 3 surgía como consecuencia del hecho de que, por diversas circunstancias -entre ellas el funcionamiento del FDR- conducía al momento de gestionar el Programa, entendiendo a "***la gestión***" como un proceso para el manejo dinámico de la interacción que ocurre entre las organizaciones e instituciones creadas y su entorno relevante.

Para que el proceso de Desarrollo Local evolucione continuadamente -puesta en marcha de la Etapa 3- necesitamos organizar equipos de apoyo que trabajen en el interior de los Municipios y de los Consejos, realizando tareas de micro-planeamiento, capacitación y asistencia técnica, fundamentalmente con el apoyo de los Gerentes Regionales, los Promotores-Coordinadores y otros técnicos de nivel medio debidamente capacitados que pueden pertenecer a la propia administración pública-provincial y municipal- y/o a otro tipo de organizaciones no gubernamentales.

Estos equipos pueden y deberán realizar varias actividades al mismo tiempo: informar a la comunidad sobre los objetivos y políticas del programa; iniciar un trabajo pedagógico orientado a mejorar la calidad de la organización; focalizar a los beneficiarios; estimular a las comunidades para que definan sus prioridades; diseñar proyectos específicos con la propia comunidad; definir, junto a los beneficiarios, los objetivos a ser alcanzados;

contribuir a la transformación de la conducta del grupo, partiendo de la reflexión sobre su visión local de las circunstancias globales; evaluar la calidad de los dirigentes; asegurar recursos financieros estimados como suficientes para cubrir los costos de implementación de los proyectos; negociar el proceso de ejecución; efectuar el análisis de viabilidad gerencial; verificar los impactos ambientales de los proyectos; ayudar a definir funciones y responsabilidades; apoyar el diseño de modelos simples de gestión; informar y articular a las comunidades con los CRP y CLP; formular planes de seguimiento.

Estas actividades no son complejas en sí mismas. Se trata en términos muy simples de elaborar -como es el caso en este momento del FDR- microproyectos específicos con la participación de la propia comunidad, completando 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 procura elaborar, mediante un trabajo educativo transformador, un plan de trabajo comunitario que, basado en la identificación de la 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.

Lo que se propone parte de afirmar la posibilidad de cambiar el curso insostenible de los procesos globales partiendo de la realidad local, fundamentados en una nueva institucionalidad que significa la articulación y asociación creativa entre el Estado, las Regiones, los Municipios y la sociedad organizada; enfocados en segmentos sociales específicos: esto es, preocupados prioritariamente con la necesidad de mejorar la calidad de vida de la población y, en particular, de los grupos más pobres y marginados.

Estos esfuerzos deberán basarse en el aprovechamiento pleno de los recursos y potencialidades locales; comprometerse con la generación de empleo y de ocupaciones productivas; y ser sostenibles, es decir, poner énfasis en la valorización de la cultura, la preservación del medio ambiente y el aumento de la autosuficiencia de las comunidades.

La pregunta que surge espontáneamente frente a esta propuesta, que implica el inicio del desarrollo sostenible es: ¿cómo promover un movimiento sinérgico de las poblaciones pobres y alcanzar respuestas políticas que articulen sus necesidades colectivas? La respuesta está a nuestro alcance. De muchas formas distintas,

ciudadanos de toda la Provincia que han comenzado a integrarse a este proceso muestran, con claridad, que el medio es un proceso de apertura a la democracia participativa que haga posible el involucramiento activo de los ciudadanos en la toma de decisiones; el ejercicio de la ciudadanía mas allá del voto; la movilización y compromisos de las organizaciones y comunidades; la generación de mecanismos y canales permanentes de participación social; el establecimiento de nuevas asociaciones institucionales; la creación de oportunidades de capacitación para que la población pueda asumir su propio proceso de autoorganización; la articulación consciente, permanente y dinámica de las comunidades en torno a intereses comunes; y el acceso a la información suficiente

En otras palabras hay que construir un soporte social y político duradero y adecuado, capaz de impulsar transformaciones locales, que es lo que significa exactamente el Programa de Regionalización y Desarrollo Local que parte de reconocer la capacidad potencial de las comunidades humanas para evaluar sus propios problemas y necesidades y para construir sus propias condiciones de autodependencia.

En esa perspectiva el Desarrollo sostenible surge como un enfoque que, a partir del planeamiento participativo, incorpora la diversidad de contextos sociales y culturales procurando soluciones especificas para problemas específicos, mediante el ejercicio democrático en la toma de decisiones, es decir, promoviendo respuestas participativas y solidarias que se fundamenten, esencialmente y en la medida de las necesidades, en actividades productivas capaces de generar excedentes y apoyar el crecimiento económico pero como un proceso definido, controlado y dirigido por los ciudadanos en función de sus necesidades y atendiendo a la voluntad de lograr el desarrollo social, político-institucional, cultural y medio ambiental.

La metodología de trabajo que se propone nace, se vincula y nutre de las adecuaciones técnicas del planeamiento estratégico (**ver Anexo III.)**

Estas apreciaciones se incluyen con el propósito de puntualizar que, frente a un problema complejo como lo es el Desarrollo Local Integrado y Sustentable, en particular por la inclusión de las dimensiones del proceso que hemos descripto en Informes anteriores, sólo pueden utilizarse instrumentos complejos como el planeamiento estratégico integrado que aquí se propone.

Además de la capacitación urgente de los integrantes del los CRP y CLP deben iniciarse prontamente las actividades de actualización que hagan posible manejar estas técnicas que, por sus fines específicos y particulares, inducirán a adecuaciones necesarias de los contenidos desarrollados hasta ahora en las Etapas 1 y 2. Como se dijo en Informes anteriores: ***¡hay que planificar!*** Y éste es el momento.

3. Material bibliográfico realizado

De acuerdo a lo dispuesto en los TDR que forman parte de mi contrato he dado cumplimiento a la confección de material destinado a los Gerentes Regionales sobre el tema "Aprender a enseñar Desarrollo Local" que se incluye como **Anexo IV.**

Este material contiene conceptos, técnicas y métodos pedagógicos destinados a facilitar a los Gerentes Regionales las tareas de promoción, sensibilización y motivación de los integrantes de los CRP y CLP, para que estos puedan realizar efectivamente la gestión que les corresponde en este proceso.

También podrá ser utilizado, eventualmente, por los Promotores-Coordinadores que se seleccionen de acuerdo a las decisiones que adopte la SPER.

III. Conclusiones del período

Durante la realización de distintas actividades previstas en las tareas a mi cargo, en particular durante las reuniones celebradas con los Gerentes Regionales -que contaron con la presencia del Secretario Cpn. Eduardo Yunes y del Coordinador Prof. E. Soto- así como en aquellas efectuadas con los miembros de los CRP y CLP, se produjeron ricos y extensos diálogos que permiten extraer diversas conclusiones que refieren a la marcha del proceso:

1. La profundización y agilitación del Programa reclama asegurar una marcha mas coordinada con las actividades que desarrollan los diferentes sectores del Gobierno provincial. Para lograrlo se requiere que se concrete la posibilidad de informar a los funcionarios superiores de la marcha del Programa lo que incluye, por supuesto, explicar sus objetivos, políticas, mecanismos institucionales y estrategias adoptadas. Sólo así se podrán obtener acuerdos operativos que permitan demostrar a esos funcionarios la utilidad que tiene el Programa para sus propias áreas

2. Entre los problemas que surgen de esta falta de una mayor y más amplia coordinación están, por ejemplo, los que se derivan de la ausencia de los Delegados Sectoriales en las reuniones de los Consejos Regionales de Planificación a las que son invitados y de los que forman parte por disposición de la Ley. Ello contribuiría a lograr una alta eficiencia política en la acción de gobierno

3. Afrontar los problemas que se derivan de la actividad de gestión del Programa requiere, más que nunca, una acción concertada con todos los sectores del Gobierno que tienen actividades propias en los territorios de cada Región.

4. Se requiere en forma urgente repensar los mecanismos para aumentar la capacidad operativa de los Municipios, para que estos puedan realizar una gestión efectiva en el campo del Desarrollo Local

5. Hay necesidad de mejorar la capacidad tecnológica de los Municipios, en particular acerca del manejo de la información

6. Se debe aumentar la propensión de los ciudadanos por la práctica asociativa. En el mismo sentido y para iguales propósitos, se necesita revisar cuidadosamente el estado actual de la calidad organizacional de las diversas asociaciones existentes en los territorios

7. Procurar la actualización del Diagnóstico Cualitativo y completarlo con la cuantificación de las variables correspondientes para que sirvan de base a la urgente definición de un Plan Estratégico Integrado y Participativo

8. Brindar apoyo técnico a los CRP para que cumplan con la obligación legal de formular el Plan de Desarrollo Regional

9. Facilitar la realización periódica de reuniones entre los Consejos Regionales (CRP) y los Consejos Locales de Planificación (CLP) con temarios adecuados

10. Elaborar junto a los Gerentes Regionales pautas para incentivar la realización de alianzas entre sectores sociales y productivos, por ejemplo, a propósito de infraestructura para entrada de insumos y salida de productos, o más explícitamente, acerca del acceso a determinados mercados de productos y de fuerzas de trabajo

11. Articular, a través de los CRP la capacidad regional de producir con mercados dinámicos o con centros dinámicos vecinos o articulables con las localizaciones rurales en cuestión con el propósito fundamental de reanimar los mercados locales

12. Solicitar a las entidades de transferencia tecnológica el estudio de los métodos de extensión rural que se utilizan actualmente para adecuar sus técnicas a los requerimientos de este momento

13. Articular mecanismos que incluyan a la SPER y a los organismos responsables de las actividades del Gobierno en las Regiones, para utilizar la planificación estratégica como el modo idóneo para atender la necesaria complejidad de un Plan de Desarrollo Integrado y Sustentable

ANEXO I.

REFLEXIONES VINCULADAS CON EL PLAN DE ACCION DE LAS GERENCIAS REGIONALES

(Recopilación de conceptos clave incluídos en los Informes de Avance y Finales Años 2004-2006)

1° Informe de Avance 2004 – 2005

Por razones de demoras en el proceso de designación y contratación de los Gerentes Regionales, **el primer Curso-Taller organizado para ellos se realizó durante los días 3 y 4 del mes de Agosto del 2004, en la Ciudad de Roque Sáenz Peña**

Sin embargo, **cada uno, por separado, asistió a los Talleres que se realizaron en sus respectivas Regiones** y que estaban destinados a involucrarlos activamente en el Programa de Regionalización y Desarrollo Local **y les posibilitó el conocimiento de métodos y procedimientos vinculados con las actividades esenciales del Desarrollo Local**. En este caso se estaba tratando con 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 y que se podía evaluar la posición de cada Gerente en relación al avance del mismo.

En aquella reunión inicial -que duró dos días completos- **la metodología utilizada incluyó, en primer instancia, una lectura comentada de los aspectos principales contenidos en un documento especial, en el que se relatan los propósitos y las actividades, así como las dificultades y logros que se habían obtenido en el Proceso de Regionalización y Desarrollo Local hasta Diciembre del 2003**. Esta lectura fue acompañada por comentarios destinados a asegurar, en cada uno de los Gerentes, la comprensión global del proceso del cual formarían parte. Para completar este "aggiornamiento", se les brindó una explicación detallada de los contenidos y propósitos de la Ley 5.174 que los involucra expresamente, con funciones y responsabilidades.

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 –la 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,** según surge de las especificaciones de los TDR que se detallan a continuación:

TDR – Gerentes Regionales 2004

OBJETIVO

Participar como Consultor en el Programa de Regionalización y Desarrollo Local, brindando el apoyo técnico necesario al Consejo Regional de Planificación de la Región... a través del gerenciamiento de la Agencia de Desarrollo Regional, de acuerdo a las tareas que se detallan a continuación:

TAREAS

Tarea 1: Llevar adelante acciones vinculadas con la gestión gerencial de la ADR

a) Organizar, llevar adelante y registrar todas las actividades inherentes al funcionamiento del CRP de la Región... en el marco de los dispuesto por la Ley 5174 del Sistema Provincial de Planificación y Evaluación de Resultados en coordinación con la Unidad Central de Coordinación (SPER).

Productos: Informe bimestral de las actividades, incluyendo agenda de entrevistas y reuniones, resultados de la gestión y propuestas de organización y procedimientos para la ADR y el CRP.

Tarea 2: Consolidar la creación y funcionamiento de la Agencia de Desarrollo - ADR en la Región...

a) Apoyar y coordinar la aplicación de mecanismos de participación de los actores sociales y económicos, públicos y privados de la región, que permitan la formulación consensuada de los siguientes estudios:

- Diagnóstico territorial, con énfasis en las necesidades económicas y en las potencialidades productivas de la región
- Identificación de prioridades: principales tipos de actividades a apoyar, criterios de mejoramiento del entorno económico, priorización de grupos sociales que requieren atención y otros aspectos relevantes a atender.
- Propuesta de una organización y procesos de funcionamiento, que sea auto-sustentable, para que en su interrelación con los Municipios asociados pueda cumplir con su misión.
- Propuesta de presupuesto y origen de sus recursos.

Metodología

Identificar y establecer relaciones con todos los agentes sociales y económicos del territorio y con los promotores de Desarrollo Local de cada uno de los Municipios socios de la Región... para propiciar la conformación de Unidades de Trabajo con actores locales y/o regionales junto con la participación de representantes de organismos municipales, provinciales y nacionales para consolidar la Agencia de Desarrollo Regional y allanar el proceso de funcionamiento de los Consejos Regionales de Planificación según lo establecido por la Ley 5174

Producto

a) Informe con una propuesta de organización y procedimientos de funcionamiento de la Agencia de Desarrollo Regional (ADR); de un Plan de Acción con aspectos priorizados; y un Presupuesto de Gastos con identificación del origen de los recursos

b) Organizar y ejecutar en el ámbito del Consejo Regional de Planificación, en coordinación con los sectores vinculantes (¿o vinculados?) del Gobierno provincial a través de la UCC, Talleres de construcción para la definición de estrategias relacionadas con cadenas de valor de actividades dinamizadoras de la economía regional para la aplicación del Fondo de Desarrollo Regional.

Metodología: Talleres participativos.

Producto:

a) Informe de las Estrategias definidas por el CRP vinculantes (¿?) con el FDR.

Tarea 3: Asistencia y fortalecimiento a Municipios

a) Organizar y participar (en forma conjunta con la SPER y el Consultor Externo -cuando la temática lo requiera-) en la realización de Cursos-Talleres en los distintos Municipios que conforman la Región..., para su fortalecimiento como institución-actores sustantivos del proceso, en su carácter de integrantes del CRP, a través de la Unión Regional de Municipios

Metodología: Talleres participativos con metodologías consensuadas con los responsables del apoyo técnico de la SPER

Productos: Informe bimestral de acciones y resultados

Tarea 4: Asistencia para la consolidación regional

a) Organizar, ejecutar y evaluar -con la participación de los Promotores Locales- talleres de sensibilización y promoción institucionales y comunitarios que conlleven al fortalecimiento de los Consejos Locales de Planificación, a la profundización del proceso de Regionalización y Desarrollo Local y a la consolidación de la Región...

Metodología

Aplicar una estrategia para la identificación, sensibilización e incorporación de tres tipos de socios iniciales, que se consideran importantes para el proceso de cooperación local y el desarrollo de capital social:

a. **Personas** -por lo general líderes locales de la sociedad civil- que, por iniciativas individuales, han generado y/o participado de: actividades de cooperación locales, con el deseo de intervenir activamente en la realidad económica, social y cultural local. Es importante su incorporación porque revela una actitud comprometida y sustentada, generalmente, en una identidad muy fuerte con el territorio que crea, en el tiempo, las bases de una ciudadanía renovada que coopera, orientando sus objetivos principalmente hacia cuestiones de sociedad (vínculos sociales, promoción de la cultura, renovación de la identidad, etc.)
b. **Empresas u organizaciones profesionales** (cooperativas, asociaciones de productores, etc.) que han llevado adelante iniciativas para producir actividades de cooperación locales que reivindiquen un lugar preferente en las decisiones económicas, en particular, en la creación, promoción y dirección de dinámicas de proyectos en el ámbito de la acción económica
c. Representantes de **Poderes públicos**, locales o no, que han tenido iniciativas tendientes a desarrollar actividades de cooperación locales que, en las zonas con dificultades suplen, en aras del interés común, a una iniciativa privada escasa o inexistente. Estas actividades se concentran al principio en una lógica de equipamiento (infraestructura, equipamientos colectivos, etc.) para luego absorver (¿la problemática global?) globalidad del territorio implicado.
d. Esta identificación e incorporación se refiere tanto a quienes tuvieron la iniciativa inicial como a los que se adhirieron, posteriormente, a esa iniciativa.

Producto

Un informe bimestral detallado de las actividades realizadas, del grado de éxito obtenido en la identificación y convocatoria de los grupos iniciales y del proceso de constitución y/o consolidación de la región

Tarea 5: Asistencia para el desarrollo de 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 (ADR)

a) Organizar los Cursos-Talleres en la Región a ejecutar por el Consultor Externo y el equipo provincial de la SPER, destinados a la formación de Promotores Locales para el proceso de Regionalización y Desarrollo Local.

b) Promover, organizar y realizar encuentros de promotores locales de la Región consolidando el trabajo en equipo y en red (para el apoyo a la ADR y de coordinación de actividades vinculadas a los CRP y el SRP). Apoyar su labor en los ámbitos de las localidades miembros de la Región...

Metodología: Talleres participativos

Productos:

- Informe bimestral de los Cursos-Talleres y propuesta de actividades en el marco de los resultados obtenidos.
- Informe de acciones y resultados

Tarea 6 : Articulación integrada de la acción de los sectores públicos -nacional y provincial- en el marco del Consejo Regional de Planificación/SPPER- Ley 5174.

a) Coordinar la articulación integrada de los sectores del Gobierno provincial a través de la UCC/SPER en el ámbito territorial de la Región

b) Incorporar al proceso de articulación integrada el sector público nacional

Conclusiones de la Primer Jornada de Capacitación de los Gerentes Regionales - 2004

Como resultado del análisis efectuado en aquél encuentro de dos días **se construyó, en una tarea conjunta, un Plan de Acción a realizar por cada Gerente hasta el momento de concluir sus contratos.** 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.

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

1. Desarrollo Local, tendencias y perspectivas
2. Ideario Básico, Apunte Nº 1
3. Avances metodológicos I, Apunte Nº 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 les 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

Se agregó también:

1. Análisis de las acciones innovadoras: cuestiones clave

De la asistencia técnica a la SPER

El objetivo principal de la actividad consiste en **"Apoyar técnicamente a la Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados en todo lo relacionado con el Programa de Regionalización y Desarrollo Local"**

En ese sentido, para esta época se realizaron desde el mes de Mayo hasta el Mes de Agosto de ese año varias reuniones en diferentes Municipios en el que **se contó con la presencia de diversos funcionarios delegados por distintos Ministerios del Gobierno central**, de los Municipios y de la SPER. 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 **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,

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 entre todos los sectores involucrados, 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.

Hasta el momento que comento, no había sido reglamentada la Ley 5.174 y por ello comentaba que las distintas ópticas con que es analizada **requería revisarla cuidadosamente e intentar clarificar, o precisar, cómo podríamos adaptarla a la situación actual o futura** a través de su Decreto Reglamentario y que, ese esfuerzo de revisar los contenidos de la Ley para diagramar mejor el Decreto Reglamentario, **debía ser una actividad prioritaria para todos los actores, porque se estaba a punto de iniciar la etapa operativa del Proceso de Desarrollo Local**, reclamando un fuerte apoyo al funcionamiento de los CRP. Si no se hacía, era 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.

El principal instrumento que se indicó para que ello fuera posible era **el intercambio de opiniones entre las personas y funcionarios comprometidos con el proceso**, único mecanismo que aseguraba la concurrencia de los diferentes puntos de vista respecto a necesidades y posibilidades de cada Región.

Decía entonces, que **el rol de los responsables** del Desarrollo Local-Regional **no debe ser solo proponer metodologías,** sino **acompañar el esfuerzo de las Regiones y ofrecer alguna garantía de consecuencias, y que había que pensar en la necesidad de trabajar en la formación técnica de los funcionarios** (todos ellos, en los distintos niveles) **que, de distintas maneras son y serán responsables de la actividad de planeamiento.**

A nivel de los CRP, éstos venían a llenar un vacío, a convertirse en un lugar de intercambios, de discusión, de articulación y acuerdos a nivel regional -no se constituyeron para limitar las potestades jurisdiccionales de los Municipios-, y **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.

Hasta aquí parecía necesario e imperioso que había que definir o redefinir una metodología de planificación, tanto para la Provincia como para las Regiones.

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 -o no- los responsables de las mismas**.

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 y se tendrá que hacer, tanto respecto de la regionalización como del desarrollo humano.

El problema central a enfrentar es el alto grado de contrastes extremos que existe entre las diferentes Regiones, del cual pueda brotar, por sí solo, un patrón de desarrollo humano.

El Desarrollo Local/Regional es un producto de la intervención estatal y de su 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 privadas. **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.** Existen capacidades, **sólo hay que organizarlas y dirigirlas hacia propósitos claros y compartidos.**

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.

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 y en la Provincia.

En la nueva etapa del programa -que se abría en el año 2004- **se reconocía que debía haber una dedicación sustantiva a la expansión y afirmación de los nuevos valores que establece el Desarrollo Local/Regional** y, para ello, necesitábamos instituciones -**en el sentido de reglas del juego del desarrollo**- que funcionaran como elementos de referencia para todos los sectores y actores involucrados en el proceso.

Apoyar la necesidad imperiosa de sustentar las instituciones para el desarrollo, evitando cambios innecesarios, 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 emprendidos** para hacer posible el Desarrollo Local/Regional; **orientarse a la comprensión del desempeño –individual y colectivo, en términos de eficiencia, calidad, competitividad, equidad y sostenibilidad ambiental**- de las cadenas productivas y de 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 **debían constituir un aspecto central de las actividades-objetivo de los CRP.**

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.

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.

El Desarrollo Local-Regional, como proceso, requiere conciliar la actual consideración de una visión de corto plazo, con los tiempos requeridos para la maduración de procesos sustantivos -mucho más amplios- de desarrollo que son significativamente mas largos.

El Desarrollo Local/Regional 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 del desarrollo, de relaciones de confianza entre los diferentes actores involucrados en el proceso, **del papel de las instituciones –tanto centrales como municipales y regionales-**, de la justicia, del conocimiento socializado de una comunidad, del conocimiento y las destrezas que tienen las personas y los funcionarios, de la salud, de los sentimientos, de la auto-confianza, de elementos simbólicos que se constituyen en formas de poder, etc.

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 órden: 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 que debe observar el Gobierno central respecto del proceso de Regionalización y Desarrollo Local, **es el fortalecimiento y capacitación de los CRP**, para que puedan ejercitar mejor y más eficazmente sus atribuciones en beneficio de la calidad de vida de las comunidades locales.

Al contrario de lo que ocurre comúnmente en los procesos centralizados 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.**

Los CRP y sus consecuentes municipales, constituyen formas mínimas de auto-organización 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.

Estos Consejos no gobiernan, no legislan, pero sí transmiten opiniones, demandas, criterios y, especialmente, la voluntad de las propias comunidades; y muestra una 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.

2º Informe Avance 2004 – 2005

Conclusiones importantes

El análisis de los contenidos del Cuadro FODA realizado por cada Gerente respecto de su propia Región, me permitió extraer varias conclusiones importantes algunas de las cuales ya han sido insinuadas anteriormente:

- La comparación de los distintos cuadros ofrece un claro ejemplo del enriquecimiento de la perspectiva general cuando se construye a partir de los distintos puntos de vista que, respecto de ciertas realidades, ofrecen personas formadas, con experiencia y capacidad crítica
- En este caso particular, además, esas diferencias de opinión o de criterios para juzgar, está marcando con claridad que los nuevos Gerentes necesitan profundizar su capacidad de análisis a partir de un aumento contínuo de su dominio sobre los conceptos que definen y sustentan el proceso de Desarrollo Local y Regionalización
- Otra conclusión importante se refiere a la necesidad -que muestra este análisis- de que los Gerentes aprehendan la visión holística de las distintas dimensiones que hacen al desarrollo y que forma parte esencial de la definición del sistema
- Este ejercicio también está denotando las distintas posiciones relativas de responsabilidad que afronta cada uno de los Gerentes a partir de las realidades que muestran las Regiones, tomando en consideración la época en que cada una de ellas iniciara su configuración para dar inicio al proceso de Desarrollo Local y Regionalización

- Es evidente el crecimiento de la participación de los Gerentes en el medio en que actúan, favorecido por sus experiencias en dichos territorios
- Pese a los problemas que plantean los traslados de los Gerentes, desde cada una de sus Sedes hasta el lugar de reunión previsto, estos Talleres deberían aumentar en número por la importancia que tiene no sólo el tratar los aspectos cognitivos en los que hace al Desarrollo Local sino por el beneficio evidente que brinda, a todos ellos, el compartir sus experiencias en la gestión
- Hay una creciente compenetración de los Gerentes Regionales respecto de las responsabilidades que están a su cargo
- Deberían acentuarse mecanismos diferenciados que garanticen un contacto fluído y permanente de los Gerentes Regionales con la SPER que asegure la relación operativa de éstos como parte del SPPER, actuando como garantía territorial de su funcionamiento

De las manifestaciones efectuadas por los propios Gerentes, en los Cuadros que estamos analizando, corresponde destacar sus opiniones respecto a:

OPORTUNIDADES:

- La creciente -aunque lenta- incorporación de los Intendentes al proceso de Desarrollo Local que, en algunos casos, muestran un evidente compromiso con el proceso
- Las expectativas que ha creado en cada Región la creación de los CRP; y en los Municipios la de los CLP, están señalando la demanda de participación que existe en varias comunidades
- La evidente predisposición de las organizaciones sociales que existen en cada una de las Regiones respecto a la concreción del proceso de Desarrollo Local y Regionalización
- La buena imagen social -e incluso política- que se origina en las Regiones donde los delegados ministeriales participan de las reuniones de los Consejos mencionados, en particular, cuando dan respuesta a las solicitudes que se les efectúan
- La existencia, cada día mayor, de un clima comunitario favorable al proceso

En cuanto a las **debilidades** que se marcan, conviene considerar algunas como:

- Necesidad de acentuar la consolidación, en la comunidad, de los CRP y CLP
- La falta de diagnósticos confiables de cada Región

- Acelerar la capacitación de los Promotores, en cuanto elemento que permitirá la presencia contínua de los responsables del Proceso de Desarrollo en cada Municipio
- Insuficiente participación de las Gerencias en las actividades oficiales programadas en las Regiones
- Incrementar las actividades de comunicación y difusión de los CRP y CLP
- Urgente necesidad de instrumentar un Sistema de Información en Red que vincule las Regiones y a las Gerencias Regionales entre sí y, a su vez, con el SPPER

Les solicité a los Gerentes Regionales **sus ideas respecto a cuáles creían que debían ser las actividades prioritarias regulares a realizar hasta el mes de Mayo del 2005**. Las respuestas se articularon alrededor de:

- La necesidad de continuar con las tareas de capacitación, en particular los Talleres para los Gerentes Regionales
- Extender estas actividades a los integrantes de los Consejos y a los delegados intersectoriales de los Ministerios que participan de las reuniones de los CRP
- Realizar Talleres participativos en cada Municipio para afianzar los CLP
- Incentivar la participación de los ciudadanos en cada Municipio/Región para que presenten proyectos factibles de financiamiento
- La capacitación a los delegados de los Ministerios debiera incluir el conocimiento de los recursos de que se dispone en su área, los programas que están en marcha, lo que se está realizando en cada localidad, etc.
- Acentuar los aspectos culturales y educativos que forman parte natural del Programa de puesta en marcha del Desarrollo Local y la Regionalización
- Buscar el acercamiento de los cuadros intermedios del Gobierno provincial a través de la difusión de los fines y metodología del Desarrollo Local
- Intensificar las gestiones para conseguir la participación formal del área educativa en el Desarrollo Local
- Atender las necesidades de mejoramiento operativo de las administraciones municipales
- Asegurar una permanente capacitación de los Promotores acorde con la importancia de las tareas de relacionamiento y difusión que están a su cargo
- Generar y sostener un proceso de información de las actividades y decisiones gubernamentales originadas en el Gobierno provincial y que tengan relación con Regiones y Municipios

- Conseguir un espacio radial exclusivo para abordar la temática de la participación en el Desarrollo Local/Regional, invitando expertos en el tema, miembros de los Consejos, ONG´s y otros actores involucrados.
- Formar una Biblioteca del Desarrollo Local con acceso libre y gratuito
- Organizar en las escuelas ferias de ideas con los alumnos, en relación con la participación ciudadana, distinguiendo las más novedosas y de posible implementación

De la asistencia técnica a la SPER

- Los CRP (y los CLP) pueden cumplir una función descentralizadora de alto significado: decisión y priorización; opinión y orientación; información, diálogo y concientización; negociación y gestión; seguimiento y posibilidad de control; subsidiariedad y transparencia; desburocratización de procedimientos y flexibilidad. Son instancias institucionalizadas de participación social para la expresión de intereses regionales (o locales) procurando estimular la solidaridad de los actores en torno a problemas específicos
- Fortalecer a través de la capacitación las actividades de los miembros de los CRP (y CLP) debe constituir una de las preocupaciones prioritarias del Programa, a fin de aumentar la capacidad de sus integrantes para orientar los procesos de desarrollo sostenible y el combate a la pobreza, 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
- La importancia de las diferentes dimensiones que hacen al desarrollo aumentan la necesidad de planeamiento y de la presencia del Gobierno provincial en la conducción de la economía y de la sociedad. Por iguales razones adquiere urgencia el fortalecimiento de los Municipios como actores sustantivos del Proceso de Regionalización y Desarrollo Local
- Pareciera necesario y urgente asegurar una mayor difusión de los objetivos sociales, económicos, políticos, culturales y medio-ambientales del Programa.
- El intercambio de opiniones respecto de los problemas de fondo, de los valores, están implícitos y explícitos en todo lo que se ha avanzado respecto de la Regionalización y el Desarrollo Local, al punto de constituir los aspectos sustanciales del proceso.

- Para el mediano y largo plazo se necesita un mayor acercamiento con el sector educativo que es el único capacitado para llevar adelante las acciones socio-culturales que forman parte fundamental en la construcción de las posibilidades del desarrollo.
- La toma de decisiones para el Desarrollo Local-Regional no puede ni debe ser tecnocrática pues involucra incertidumbre, respeto a la diversidad y discernimiento público.
- Hay que lograr la sostenibilidad institucional considerando la vulnerabilidad de las organizaciones, en momentos en que las fuerzas sociales, económicas, políticas e institucionales están en un estado de confrontación permanente y reclaman articulación, negociación y participación.

- **En una perspectiva sostenible, los proyectos específicos comunitarios deben tener como características**:

1. preocupación prioritaria por los problemas básicos de la comunidad, procurando mejorar condiciones y calidad 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 de actividades productivas, impulsando el establecimiento de pequeños emprendimientos
4. plan de aprovechamiento de las potencialidades locales, de las ventajas comparativas, de los recursos naturales, de los conocimientos y experiencias populares acumuladas, con énfasis en la preservación del medio ambiente
5. preparación de los sectores menos organizados y, en especial, aumentando la conciencia democrática e incentivando el movimiento asociativista
6. opción por tecnologías simples, diseñando alternativas que requieren mayor cantidad de mano de obra

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

- La redacción del Decreto Reglamentario -que es una actividad prioritaria y urgente- puede servir para solucionar parte de esa necesidad. Una de las instancias que reclama más apoyo es el que se refiere al funcionamiento de los CRP a fin de asegurar su efectividad.
- **Estrechamente vinculado con esta afirmación respecto a los CRP está la situación de las Gerencias Regionales cuya actividad se enlaza muy**

estrechamente con las posibilidades de mejorar y profundizar el funcionamiento de esos Consejos.

- Hay que trabajar en la formulación de una propuesta que defina parámetros a partir de los cuales pueda precisarse una metodología de trabajo que tome en consideración los distintos momentos del desarrollo de las Regiones y de sus particularidades.
- **Los Consejeros deben desarrollar -y utilizar- una suficiente conciencia de la realidad territorial que les es propia. En particular debe aumentarse su competencia para alcanzar formas eficientes y transparentes de gestión.**
- Es imprescindible estimular la integración horizontal de las asociaciones de pequeños productores, comerciantes y/o industriales; revisar el método y contenido de la educación asociativista y capacitar a los capacitadores con un enfoque más integrador
- **El Estado provincial continuará siendo un actor del desarrollo territorial**, con presencia en los diferentes espacios locales, a través de políticas redistributivas y las estrategias locales-regionales deberán encontrar equilibrios idóneos para establecer alianzas positivas con las instituciones estatales.
- **Al definir iniciativas para reforzar la capacidad del Gobierno para este proceso**, debe tomarse en cuenta esta situación y la necesidad de que éste actúe con un fuerte papel regulador en las áreas en las que el mercado no es eficaz como ordenador espontáneo de la economía, tal como lo muestran las situaciones de varias Regiones.

3º Informe de Avance 2004 – 2005

Siguiendo las pautas acordadas oportunamente, se realizó con los Gerentes una lectura y análisis de los contenidos de las **"Guías para analizar las necesidades locales/regionales de innovación":**

1. Es interesante, a modo de ejemplo, consignar alguna de esas opiniones respecto a temas centrales de la Guía. **Al preguntarse por los problemas que se refieren al nivel de participación de la población, sugieren** :
    - La necesidad de que se realicen convocatorias permanentes a la comunidad para tratar temas específicos y hacer luego seguimiento de los resultados, articulando acciones con otras instituciones.

- Divulgar los propósitos del Proyecto y la necesidad de participación de las comunidades, utilizando todos los medios de comunicación disponibles
- Constituir asambleas barriales permanentes para que los ciudadanos participen en la definición de los objetivos y estrategias que llevan al Desarrollo Local
- Educar a la ciudadanía en la práctica de la toma de decisiones colectivas
- Asegurar que la comunidad ocupe espacios en la toma de decisiones a través de las organizaciones creadas por la Ley 5.174

2. **Cuando se refieren al funcionamiento de la cooperación** en las comunidades, de una u otra forma, proponen poner en marcha mecanismos que los ciudadanos utilicen en el convencimiento de que sus decisiones van a ser tomadas en cuenta
3. En todos los casos **ven al sistema educativo y a las instituciones creadas por la Ley 5.174** como los espacios en que la ciudadanía puede formarse en la participación en el desarrollo del territorio
4. **Al reflexionar sobre la identidad del territorio**, los cuatro trabajos muestran una preocupación clara por la necesidad de incrementar y difundir el conocimiento de las características de cada territorio, en particular los aspectos culturales para que, a partir de ellos, las comunidades definan y afirmen esa identidad.

   En los trabajos en discusión se proponen una serie de actividades, coincidentes, destinadas a acentuar la relación de las comunidades y ciudadanos con su territorio
5. **Al tratar el tema 3 de la Guía, que se refiere a "Actividades y empleos",** y aunque existe cierta diferencia entre los trabajos, particularmente en cuanto hace a las metodologías a utilizar para definir acciones innovadoras, es posible verificar que, más allá de las diferencias que se visualizan, fundamentalmente a nivel de instrumentos, existe una convergencia hacia la **necesidad de generar un proceso que defina, con suficiente seguridad, los perfiles productivos del territorio y los califique de acuerdo a las posibilidades del desarrollo tecnológico y de que puedan servir para la generación de fuentes de trabajo**, que incorporen a la mujer y que, en la medida de lo posible involucren la creación de empresas locales cuidando las posibilidades de integración en cadenas productivas.
6. El tratamiento de estos temas y los demás que conforman el encadenamiento de la Guía sirvieron, más allá de sus propósitos específicos, **para acentuar la necesidad de realizar y/o actualizar -con cierta urgencia- diagnósticos participativos** (utilizando las pautas mínimas incluídas en el Segundo Informe Parcial) de cada una de las Regiones como base necesaria para poder llevar adelante los procesos de planificación regionales y locales, atendiendo a la aceptada realidad de los distintos estados de desarrollo (o crecimiento) de cada una de ellas.

7. **También se discutió la necesidad de realizar, a través de los Promotores, un "inventario" de las organizaciones sociales supuestamente existentes y actuantes en cada uno de los ámbitos organizativos de las Regiones.**
8. Esa tarea, de suma importancia, y que ya fuera tratada anteriormente, debería permitir no solamente **constatar si están actuando o no en el territorio, sino sobre todo, poder identificar dos dimensiones centrales de esas asociaciones: a) capacidad interna para ejecutar sus funciones y resolver sus conflictos; y, b) capacidad para concretar sus propósitos externos**.
9. Este tipo de información debe resultar de mucha utilidad para que los Gerentes Regionales y los Promotores puedan obtener y procesar datos que les permitan acceder a suficientes referencias de la práctica de los actores sociales, es decir, su desempeño en tanto que agentes sociales, económicos, institucionales, etc. ya que esta práctica es, simultáneamente una causa y una consecuencia del grado de desarrollo del territorio.
10. **Es posible imaginar un esfuerzo interinstitucional** (con el apoyo de las organizaciones sectoriales públicas) **de micro-planeamiento y capacitación** que se desarrolle mediante oficinas colectivas en las propias comunidades, conducidas por éstas y actuando como unidades simples, descentralizadas, interdisciplinarias, estructuradas entre técnicos de nivel medio debidamente capacitados que pueden pertenecer a diversos organismos públicos, municipalidades y, también, a ONG´s.
11. **Para asegurar coherencia y garantizar el enfoque sistémico que requiere la regionalización para robustecer la capacidad coordinadora provincial, estas actividades y equipos deberían ser operados, a nivel regional, con la participación de los Gerentes Regionales que serían los responsables de viabilizar un proceso de planeamiento de tipo ascendente.**

Nivel Municipal

- El análisis de las tendencias actuales, en particular las de descentralización, permiten afirmar **la necesidad de la creación, a nivel municipal y regional, de nuevas capacidades para constituirse en actores efectivos del Desarrollo Local**.
- Sin embargo, con sus actuales deficiencias, **sin mecanismos que promuevan y aseguren la participación directa de los ciudadanos** en las decisiones públicas locales, muy difícilmente el Municipio (o la Región en su caso) podrá responder a las nuevas expectativas.

- **El papel concurrente de los Municipios, los CRP y los CLP** se insertan en la lógica de ampliación de las prácticas democráticas como proceso educativo que procura fortalecer la conciencia de la ciudadanía en las personas para que puedan asumir, de manera creciente, el papel de sujetos en la definición y ejecución de los procesos de desarrollo.
- **Es urgente formular programas de desarrollo basados en las propias comunidades y administrados por los Gobiernos Locales.**
- **Se necesita a la cooperación junto a la asociación, ya que, como se afirmó en Informes anteriores, son factores clave para el éxito de las actividades que hacen al Desarrollo Local** y, por ello, debemos estar atentos a cómo funciona, cómo se genera, y como se distribuye en los territorios regionales.

De los Promotores-Coordinadores

- Los informes de la Lic. Bossio de Fontana, a los que me remito, ofrecen una acabada imagen de la marcha de la capacitación, de la forma en que estos Promotores están asumiendo sus funciones y su grado de consustanciación con los objetivos y valores que definen a este Programa así como su habilidad para el manejo de los procesos involucrados.
- No puede dejar de destacarse el hecho de que la figura central de acción de este grupo está constituída por los Promotores-Coordinadores, uno en cada Municipio, algunos de los cuales han mostrado excelentes condiciones para la realización de sus tareas y evidencian un alto grado de compromiso con el Programa, existe conocimiento del medio en que operan y una fuerte capacidad de relacionamiento a través de su interacción con ese medio.
- La institución "Promotores" puede constituir un elemento de creciente importancia, en particular al aumentar su acción coordinada con los Gerentes Regionales tal como ya ocurre con los Promotores-Coordinadores

Sugerencias y Recomendaciones

- **Está pendiente aún el dictado del Decreto Reglamentario de la Ley 5.174 que daría solución a varios problemas operativos, en particular a las demandas de los Consejos Regionales para su definitiva institucionalización.**

- Como manifiesto en el presente Informe, **creo que hay necesidad de que las autoridades provinciales adopten decisiones para poder prefigurar una situación más clara que la actual** evitando que se produzcan inconvenientes en el corto plazo y se deteriore lo mucho que se ha conseguido hasta ahora.
- **Las gestiones de las Gerencias Regionales deberían ser controladas en forma más cercana** para que puedan llevar adelante actividades que he puntualizado repetidamente, tales como las que se refieren al diagnóstico inicial y al relevamiento de la situación de las organizaciones sociales de cada Región, que permitirían una mejor toma de decisiones respecto al proceso de planificación del Desarrollo Local.
- Hasta ahora, los responsables de poner en marcha este proceso de micro-planeamiento participativo han aplicado una metodología de aprendizaje grupal.
- Podría evaluarse este proceso como **lento** en producir resultados finales; **pero las experiencias demuestran, hasta hoy, que de esta manera el aprendizaje se expande y se internaliza en los participantes.** Y esto porque se trata de socializar instrumentos, de reflejar de manera gradual y colectiva - buscando sistematizar, en cada momento- las experiencias de los participantes.
- **Lo que se está intentando transmitir es un instrumento diseñado a escala local que, con la participación de la comunidad, pretende definir propuestas simples e innovadoras, que puedan armonizar las necesidades y aspiraciones de las comunidades con las potencialidades locales, estimulando la auto-dependencia.**
- **Desde el punto de vista social, el planificador aislado y desvinculado de los resultados no crea ni transforma nada; apenas si contribuye a reproducir el status quo, claro que lo hace en nombre del desarrollo.**
- **El planeamiento participativo que se intenta utilizar es, esencialmente, un método de preparación para el ejercicio de la ciudadanía en grupos sociales excluídos y marginados socialmente.**
- La creciente importancia del Municipio en el desarrollo explica una estrategia reciente para conducir, impulsar y manejar procesos de transformación social, política, económica, cultural y tecnológica.
- **Para avanzar se necesita fundamentalmente, elaborar un mapa de la actividad social en cada Municipio y en cada Región, junto con un mapa de la pobreza,**

partiendo de un trabajo de zonificación territorial, identificando las comunidades en estado más crítico.

- **Para lograr implementar esta estrategia necesitamos, básicamente, el perfeccionamiento de las instituciones sociales, afianzar su participación; y, simultáneamente, la modernización de la institución municipal**
- **Lo que importa para pensar y dirigir las acciones de desarrollo** apropiadas a cada situación es la comprensión de la situación en su singularidad, de los hombres, acontecimientos y peligros particulares, de las esperanzas y los miedos concretos que intervienen activamente en un determinado momento y lugar
- Los buenos políticos saben que no pueden saberlo todo, pero que **es imperdonable cometer errores por no contar con información necesaria y disponible**.

4º Informe de Avance 2004-2005

- **Como se expresara en el tercer Informe, el funcionamiento de los Consejos Regionales de Planificación (CRP) y los Consejos Locales de Planificación (CLP) está marcando significativamente actividades y tareas que definen las responsabilidades de las Gerencias Regionales** como expresión de las Agencias de Desarrollo Regional, que han sido previstas por la Ley para dar soporte técnico a los CRP y, por extensión práctica a los CLP. En el caso de los Promotores-Coordinadores (de los que existe uno por cada Municipio) existe una política -no expresada formalmente- que les asigna la asistencia técnica a los CLP
- En varios de los Talleres se contó con la presencia del Señor Secretario de Planificación y Evaluación de Resultados, Cp. Eduardo Yunes, del Prof. Eduardo Soto en su carácter de Coordinador del Proyecto
- Es útil mencionar que, además de los Promotores-Coordinadores que, como ya mencionara, es uno por cada Municipio, se han agregado otras personas que colaboran voluntariamente con las tareas de promoción.
- **En la primer reunión efectuada con las Gerencias Regionales el día 16 de Febrero 2005, estuvo presente el Señor Subsecretario de Municipios de la Provincia**
- Hizo posible un diálogo ordenado **entre este funcionario y los Gerentes respecto de las tareas cumplidas por éstos y la necesidad**

de que se acentúe la presencia de la Subsecretaría en las actividades de cada Gerencia en su Región, en particular las que se relacionan con el accionar de las Municipalidades

- A través del Decreto 297/05 se creó, finalmente, la oportunidad formal para que los Consejos pudieran acceder a la obtención de sus Personerías Jurídicas que es, quizás, la más trascendente posibilidad de descentralización efectiva generada por la Ley mencionada
- **En el 3° Informe de Avance**, hice mención expresa a las actividades realizadas con los Gerentes respecto al análisis de los contenidos de las "Guías para analizar las necesidades locales/regionales de innovación". En aquella fecha **sólo se habían cumplimentado las correspondientes a la Región Metropolitana, Sudoeste II; UMDESOCH e Impenetrable**. Cabe aclarar que aún no se han completado –para esta fecha del Informe las Guías correspondientes a las Regiones Oriental, Centro, Norte y Centro- Oeste (**Mayo 2005**)

Asistencia a los Municipios

- En todas estas actividades, quedó clara la necesidad de generar nuevas capacidades a nivel municipal, para constituirse en actores efectivos del Desarrollo Local; así como acerca de efectuar un esfuerzo especial para crear una conciencia operante sobre cuáles son las funciones que se espera cumplan los CLP, su vinculación con los CRP y las actividades que éstos últimos deben desarrollar
- En todas estas actividades estuve acompañado por el Gerente Regional respectivo y pude constatar, además, la presencia activa de los Promotores-Coordinadores.

De la Asistencia Técnica a la SPER

- Que los CRP pudieran obtener su Personería Jurídica determina, asimismo, que estos Consejos deban poner en marcha los mecanismos para cumplir con su misión básica que es la elaboración del Plan de Desarrollo Regional.
- Para cumplir con este cometido, estas instituciones necesitan un punto de partida que, necesariamente, pasa por disponer de un diagnóstico inicial que les permita programar y llevar adelante las etapas propias de un proceso de planificación participativa.
- Con estos alcances, hubo en la SPER varias reuniones para intercambiar opiniones respecto de las posibilidades, a ese momento, de realizar tal diagnóstico. Informé que en cada una de las Regiones y a cargo de cada Gerente Regional, había suficiente

información como para elaborar un Diagnóstico Preliminar Cualitativo que, necesariamente, debía realizarse procesando las opiniones de los ciudadanos que conforman la población de esas Regiones respecto de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que percibían en sus respectivos entornos.

- Esta información fue recogida oportunamente en talleres especiales que realicé en la mayoría de los Municipios desde el año 2004 y que han sido mencionados en este y otros Informes anteriores.
- Respecto de esta información mantuve algunas reuniones especiales con los Gerentes Regionales los que plantearon la imposibilidad, ya mencionada también, de poder procesarla y articularla en forma de diagnóstico antes del 15 de Mayo.
- Para solucionar este problema me aboqué, especialmente, a la redacción de un conjunto ordenado de referencias metodológicas que ya mencioné en el Trabajo 1 (que se adjunta como **Anexo I** de este Informe).
- **Esta propuesta no anula los instrumentos que oportunamente se distribuyeron y que apuntan, con otra metodología, a la realización de diagnósticos permanentes** sino que se define otra configuración, **a los efectos de tomar en consideración la variable "tiempo disponible".**
- Además de procesar esa información con esta nueva metodología, se contempló la incorporación al diagnóstico de una descripción de la realidad de cada Región que sirviera de marco objetivo y para ordenar, no sólo las opiniones de los agentes y actores regionales, sino para articular la opinión de las gerencias respecto de las mismas situaciones.
- Creo oportuno consignar aquí que durante estos meses **se han dado pasos trascendentes en lo que hace a avanzar en la ampliación de un marco legal** que incluye y formaliza distintos aspectos vinculados con las instituciones necesarias para dar permanencia y fortaleza al proceso de Desarrollo Local y Regionalización.
- Entre esas normas debemos destacar la **Ley 5.470 que transfiere la aplicación de la Ley que creó el Fondo de Desarrollo Regional al Ministerio de la Producción** afianzando la idea de vinculación de ese fondo con el desarrollo productivo, **pero sin modificar la participación prevista en la Ley anterior a organizaciones como los CRP.**
- También se dictó **la Ley 5.429 que crea el Sistema de Información Municipal que beneficia las relaciones entre todos los Municipios, las**

Regiones y el Gobierno provincial creando formas modernas de articulación.

- **Son decisiones trascendentes que deberían generar**, en los actores regionales y locales, una continuada confianza en la consecusión del proceso.

Sugerencias y Recomendaciones

- Durante el último tramo de este Programa anual correspondiente al período 16/2 al 15/5/2005, los Gerentes Regionales mostraron sus capacidades y su compromiso con el proceso. Esta circunstancia se observó claramente durante el intenso esfuerzo realizado para la confección del Diagnóstico, y la lectura de estos documentos traduce con claridad la personalización de esos esfuerzos o el mero cumplimiento de una formalidad.
- Estimo que **las autoridades provinciales deberían considerar la necesidad de aprovechar esos conocimientos, el grado de cumplimiento de sus responsabilidades**, la experiencia acumulada en el ejercicio de su compromiso como Gerentes durante este año, y su intenso relacionamiento con los actores locales y regionales para proponer su recontratación.
- **La evaluación permanente de la actividad de estas gerencias debería realizarse mediante el uso de indicadores convenientes, ajustados a los Términos de Referencia (TDR) de sus respectivos contratos**.
- **Similares consideraciones deberían observarse para determinar la situación de vinculación laboral de los Gerentes en esta nueva etapa, donde sobre todo los CRP adquieren una personalidad y responsabilidades muy claras que deberían inducir a que fueran estos Consejos los que tuvieran a su cargo las Gerencias Regionales que, sólo a los efectos de servir de nexos coordinadores, mantendrían una vinculación funcional con la SPER.**
- Esta última sugerencia debe ser tomada como la expresión de una circunstancia que **sólo podrá materializarse cuando los CRP dispongan, por alguna vía, de fondos suficientes para este propósito**, como podría ser que la reglamentación de la Ley que crea el fondo de Desarrollo Regional dispusiera recursos suficientes para la contratación de los Gerentes Regionales y de los Promotores-Coordinadores.
- Los Promotores-Coordinadores, han mostrado, suficientemente, la necesidad de su acción en este proceso pero, esta afirmación, aplicada ahora a la evaluación de las

actividades de cada uno de ellos, dice a las claras que en algunos casos los candidatos sugeridos no reunían las condiciones mínimas necesarias para ejercer tales funciones. Es probable que en un futuro próximo quienes sean propuestos para estas funciones deban ser seleccionados por los CLP y contar con el respaldo de una clara definición mayoritaria de sus miembros que considerara, en primer término, sus calificaciones personales.

- Una de esas expresiones destacables la constituye los muy distintos momentos en que los municipios han contado con la colaboración de Promotores capacitados que apoyen la institucionalización que el proceso requiere.
- **Surge así otro de los muchos indicios de la existencia de disparidades regionales que hay que evitar o subsanar**. En este caso, existió la programación para hacerlo pero estaba a cargo de una sola persona, con mi apoyo eventual, lo que no es suficiente.
- **Este hecho señala un problema presente en todo el proceso de este Programa: la muy limitada cantidad de personas que han efectuado las distintas tareas de apoyo que demanda este proceso.** Sólo dos personas han actuado permanentemente en todo el territorio provincial durante estos años: este Consultor y la Lic. Fontana.
- Este último año y para atender problemas derivados del comienzo de la operación de los CRP que estaban constituídos, se incorporó activamente el Prof. Eduardo Soto y asumió tareas de campo el propio Señor Secretario de la SPER. Hacia el futuro, se hace indispensable incorporar a otras personas calificadas que existen en la SPER -a través de cursos y talleres- para que compartan los propósitos, los procesos e instrumentos que hacen a la Regionalización y el Desarrollo Local. **Esto puede realizarse rápidamente.**
- Para concluir, con las sugerencias respecto a los cargos de Gerentes y Promotores **creo oportuno señalar que el grado de aceptación que tienen por parte de las comunidades locales, en particular los Gerentes, habla no sólo de las necesidades que éstas tenían de apoyo técnico sino del grado de apropiación que han hecho de todo este proceso.**
- Habiendo adquirido recientemente su plena capacidad legal, estas instituciones en particular los CRP, **deben iniciar la tarea central que justifica y orienta su creación**: **la formulación de los planes de desarrollo regional y actuar como lugares de encuentro y articulación** de los diversos intereses que existen en cualquier comunidad.

- Los CRP han actuado más como intermediarios frente al Gobierno provincial que como responsables regionales del Proceso de Desarrollo Local. **Concluídos los trámites que les confieren personería jurídica, deben ahora comenzar a actuar en la entera dimensión que les adjudica la Ley.**
- Estrechamente vinculada con la temática del Municipio se encuentra la necesidad de una adecuada operación de los CRP y CLP, verdaderos espacios para el ejercicio de la ciudadanía

- La formulación de una estrategia de Desarrollo Local debería considerar, por lo menos, los siguientes aspectos:
    1. Análisis del potencial económico local existente, análisis de los recursos y de las posibilidades de la Región (o Municipio), así como las principales carencias y obstáculos que existen para el desarrollo de nuevas actividades económicas y/o incentivación de las existentes. A partir de estos conocimientos, determinar objetivos estratégicos

    2. Discernir los medios necesarios para difundir las ideas y propósitos de la Regionalización y Desarrollo Local con la finalidad de involucrar, en ese proceso, a todos los agentes sociales, políticos y económicos. Se trata, concretamente, de introducir la dinámica y la estructura del asociativismo, la cooperación y la solidaridad en torno a instituciones y organizaciones, sociales, económicas, políticas y culturales, en particular a las que se ocupan del seguimiento y el apoyo a las iniciativas de desarrollo

    3. Creación de las condiciones sociales, políticas, institucionales, culturales, medio ambientales y económicas adecuadas para estimular y hacer posible el surgimiento de iniciativas, de toda índole, que sirvan a las necesidades sociales detectadas y a los objetivos perseguidos en instancias territoriales específicas

    4. Creación de las condiciones y la infraestructura necesarias que permitan definir y llevar a la práctica las ofertas sociales, políticas, institucionales, culturales, económicas y medio ambientales que deben surgir de la acción de las instituciones especializadas en cada Región y/o Municipio

5. Definir y proveer un proceso de formación de capacidades humanas adecuadas a las demandas del mercado de trabajo que se prevean; así como de información contínua acerca de cuales son y cómo se pueden utilizar los programas de promoción del desarrollo ofertados por cualquier nivel institucional (Municipio, Provincia, Nación)

6. **Asegurar el sostenimiento de las instituciones y organizaciones responsables por las distintas etapas del Desarrollo Local, procurando que sus ofertas sean adecuadas a las demandas de la comunidad**

7. **Estudio, creación y utilización de los medios político-institucionales necesarios para insertar a las instituciones y organizaciones para el desarrollo en el proceso de planificación gubernamental; y en las estructuras operativas de la Administración Pública provincial y municipal**

1º Informe de avance 2006

La importancia que asigno a las instituciones creadas y a las tareas que deben acometer, explican que me permita incorporar algunas reflexiones respecto la necesidad de prestar atención especial a los CRP y los CLP. Lo mismo vale respecto de algunos conceptos que incorporo y que se refieren a la formulación del proyecto de desarrollo de cada Región.

Como expresaba en el Informe Final del período 2004-2005, desde el punto de vista de los compromisos formalizados se señalan prioridades para las actividades a realizar por las organizaciones para el desarrollo.

Este circuito funciona a partir de una retroalimentación contínua que permite el seguimiento y revisión de todo el proceso, que debe estar abierto a una toma de

decisiones flexibles que permitan, cuando sea el caso, rectificar o modificar objetivos y estructuras.

Con el objetivo de definir el escenario de los próximos meses, articularlo con lo actuado, promover los conocimientos teóricos y entregar las herramientas metodológicas de trabajo a los miembros de los CRP, a los Gerentes Regionales, a los CLP; a los Promotores-Coordinadores y a otros funcionarios o actores sociales de las Regiones que señale la SPER, para que éstos organismos comiencen a desarrollar efectivamente las acciones que les fija la Ley 5.174 en el Programa de Regionalización y Desarrollo Local.

Se efectuó una revisión de los conceptos básicos que guiarán el Proceso de Regionalización y Desarrollo Local para el período 2005-2006, se analizaron los trabajos efectuados desde el comienzo del Programa y se acordó que las actividades realizadas hasta ahora permiten reconocer la existencia de tres Etapas:

- **Etapa 1: "Sensibilización"**
- **Etapa 2 : "Institucionalización del Programa"**
- **Etapa 3: "Gestión del Programa de Regionalización y Desarrollo Local"**

Esta nueva Etapa se inicia a partir de este período, lo que no debe entenderse como que se han dado por concluídos los procesos descriptos en las Etapas 1 y 2, dado que éste es un proceso circular y acumulativo, y mientras se esté desarrollando las actividades previstas para este período - Etapa 3- , se irán perfeccionando y, si es necesario, redefiniendo las acciones y propuestas involucradas en las dos primeras Etapas.

¿Qué se ha hecho hasta la fecha en esta nueva Etapa?

Como se ha informado en el punto 1 y 2, se están realizando reuniones con personas directamente vinculadas con las instituciones creadas y con sus autoridades. Estas ya han alcanzado alguna experiencia en el proceso de Desarrollo Local, sin embargo deben afirmar los contenidos y conceptos, así como la capacidad de utilizar los instrumentos del Desarrollo Local-Regional que les permitan analizar correctamente las problemáticas involucradas en las tres Etapas, definir las dificultades y concientizarlos sobre los propósitos de la Etapa 3, sus roles y la importancia de las acciones que van a emprender.

En estas reuniones se aconsejó a los participantes adoptar como punto de partida de las tareas de gestión, la utilización del Diagnóstico de cada

Región, efectuado por los Gerentes durante los meses de abril-mayo 2005, con el apoyo metodológico de este Consultor.

El trabajo de tomar contacto con la mayor cantidad de núcleos de participantes deberá ser completada rápidamente para poder dar inicio efectivo a las actividades previstas en el Plan de Trabajo.

Además de las actividades mencionadas en los puntos anteriores, se realizaron hasta ahora seis (6) reuniones especiales, en fechas diferentes, con el cuerpo de Gerentes Regionales:

El propósito de las mismas consistió, en general, en una reafirmación de los propósitos que guían el Proceso de Regionalización y Desarrollo Local, pero además se desarrollaron algunos objetivos específicos:

- Analizar las acciones de las Gerencias Regionales durante el período 2004-2005
- Determinar los pasos a seguir para dar utilidad operativa a los Diagnósticos Regionales efectuados hasta la fecha
- Analizar los resultados alcanzados en el 1° Encuentro de Promotores-Coordinadores de las Regiones Centro, Metropolitana, Norte y Oriental, realizado los días 8 y 9 de Noviembre del 2005, y cuyo desarrollo se acompaña como **Anexo 1.** El diseño de los formularios utilizados en el Encuentro y su procesamiento posterior, fue realizado por la Lic. Gladis Bossio de Fontana, quien integra el equipo técnico de este Programa
- Analizar las tareas pendientes de períodos anteriores que deben ser completadas para satisfacer las necesidades operativas que plantea la presente Etapa de Gestión
- Intercambiar opiniones respecto a las actividades a realizar en esta Etapa 3, procurando un ordenamiento de las mismas que permita brindar solución a los distintos grados de avance alcanzado por las Regiones

Como resultado de las actividades descriptas precedentemente, se llegó a un consenso respecto de las tareas que se deben encarar de inmediato y que incluyen, necesariamente:

- **Validación del Diagnóstico Regional:** Urgente realización de reuniones participativas con los grupos que aportaron información relevante en la formulación de los Diagnósticos Regionales para discutir con ellos el contenido de los mismos y obtener los acuerdos necesarios o incorporar las nuevas propuestas que se efectúen

- **Completar** a la mayor brevedad las "Guias para determinar necesidades clave de innovación" en cada Municipio
- **Relevamiento**: efectuar con el apoyo de los Promotores-Coordinadores de cada Municipio, una colecta de información de las distintas organizaciones sociales que actúan en cada territorio, que deberá contener una breve pero suficiente descripción de su situación actual atendiendo a los propósitos de cada una de ellas, a sus problemas internos y los de su entorno, así como los logros que han alcanzado con su intervención en la Región
- **Caracterización de la Región**: estudio de los mecanismos e instrumentos a utilizar para realizar este trabajo, incluyendo los mapas de:
  - ✓ Recursos naturales renovables
  - ✓ Patrón de poblamiento y centros poblados
  - ✓ Tenencia y extensión de las unidades productivas por formas de organización social y sistemas productivos
  - ✓ Productos
  - ✓ Sistema de intercambio y mercado de productos, servicios e insumos
  - ✓ Infraestructura física: vial, social, de servicios y apoyo a la producción

Como resultado del intercambio de opiniones, los Gerentes Regionales solicitaron a este Consultor la elaboración de un "Anteproyecto de actividades" para el Plan de Trabajo a llevarse a cabo en este período.

En las reuniones mantenidas con los Gerentes y con los Promotores-Coordinadores, se evaluó que el estado actual de desarrollo del Programa de Regionalización y Desarrollo Local señala la necesidad de contar con bases para la definición de estrategias y proyectos a nivel local. Esta necesidad fue reconocida por la decisión del Gobierno provincial al poner en marcha el Fondo de Desarrollo Regional, y anunciado por el propio Gobernador el 15-11-2005 en la Ciudad de Sáenz Peña. De las reuniones mencionadas, surgió el pedido para que este Consultor elaborara un documento sobre "Estrategias y Proyectos de Desarrollo a nivel Local"

2° Informe de Avance 2006

La puesta en marcha de los mecanismos para la gestión del Fondo de Desarrollo Regional apura la utilización de la metodología propuesta oportunamente que implica estructuras y personas con suficientes capacidades adquiridas que señalen la aceptación y existencia de esa

cultura de planificación. Existe coincidencia generalizada de que **esta circunstancia aún no está consolidada en nuestra realidad local, así como tampoco existen la suficiente cantidad de técnicos o personas entrenadas para manejarla**. Pese a estas carencias no puede retrasarse la acción: **hay que planificar**

- Continuar con la sensibilización
- Fomentar el asociativismo
- Trabajar con los interesados
- Facilitar y asegurar la participación
- Aumentar la difusión del Programa
- Mejorar la articulación con los sectores de Gobierno
- Asegurar comunicaciones permanentes
- Buscar financiamiento a los proyectos comunitarios
- Aumentar la articulación entre los Consejos (Regionales y Locales) con las autoridades municipales
- Generar responsabilidad por la gestión pública

Informe Final 2004 - 2005

Elaboré varios documentos para que sirvan como elementos de referencia a todos los que intervienen en este proceso. Debe destacarse, en particular, en cuanto significa el comienzo de una actividad que será central de la gestión adecuada de la planificación para el desarrollo, la realización, junto con los Gerentes Regionales, de un diagnóstico cualitativo preliminar de cada región.

Ninguna de las actividades y hechos mencionados implica haber alcanzado un fin -en cuanto resultado definitivo mensurable-, se trata de la conclusión de etapas que, simultáneamente, implican el comienzo de otras y que demuestran que los programas de actividades realizados hasta ahora constituyen un ciclo y no un proceso lineal de planificación, porque tienen una dimensión más amplia de naturaleza no formal y abiertas a circunstancias que no podrían ser acotadas en un plan.

Otra institución que se ha extendido a las ocho (8) Regiones y que se ha afirmado a través de acciones concretas son las Gerencias Regionales, transformadas en el sostén técnico y de gestión de los CRP y, en alguna medida, de los CLP. A esto se ha agregado sesenta y ocho (68) Promotores-Coordinadores, uno por cada Municipio, que, en la medida de su paulatina incorporación en el tiempo y de la capacitación que han recibido, están demostrando que responden a las necesidades municipales.

Se han construído los Diagnósticos Regionales a los que me he referido extensamente en el 4º Informe. Estos informes, cualitativos y preliminares, fueron elaborados por las Gerencias Regionales asistidos por este Consultor. Estos diagnósticos van a permitir que los CRP puedan dar cumplimiento a su obligación legal de formular el planeamiento regional.

Desde el punto de vista de compromisos formalizados que señalan prioridades de las actividades a realizar en el tiempo -por las organizaciones para el desarrollo- se destaca como objetivo central de los CRP la formulación del proyecto de desarrollo de cada Región.

Ya lo he afirmado: **la perspectiva de desarrollo de este modelo es incremental y cíclica**, un proceso que **se enriquece a partir de las mismas acciones implementadas y en función de los procesos de cooperación e interacción entre los actores que participan**. Planificar a partir de considerar tales circunstancias, implica utilizar otros instrumentos distintos a los tradicionales; y esto en un ambiente institucional donde no existe cultura de planificación y, menos aún, si debe ser comunitaria y participativa, lo que requiere un cambio de roles y actitudes que de solución a los relacionamientos asimétricos tradicionales donde los técnicos institucionales aparecían como los detentores del saber -que estudian, diagnostican, programan, evalúan y deciden- frente a una comunidad pasiva apenas estimulada a adherirse a lo que estos técnicos deciden.

Para que esta participación comunitaria en el planeamiento sea efectiva hay que desarrollar instrumentos y métodos pedagógicos que auxilien el trabajo de los equipos tales como videos, cartillas, mapas, etc. creando maneras prácticas de sensibilizar, motivar y capacitar a las comunidades. Hay que imaginar procedimientos simples de trabajo directo, que permitan armonizar el tiempo cultural comunitario con el tiempo técnico institucional requerido para conducir el proceso de planeamiento.

El planeamiento debe ser un método simple para descubrir, en el lugar, no sólo las potencialidades locales y sus problemas o limitaciones, sino también las formas y maneras culturales de ejecutar las actividades estimulando a las comunidades a comprometerse con su propia transformación, además de la materialización del proyecto.

Es conveniente aclarar que prácticamente todo lo que aquí se manifieste sobre los CLP, puede ser aplicado, con los ajustes necesarios, a los CRP.

En el juego de las fuerzas locales, **estos Consejos pueden promover procesos alternativos de auto-organización, como medio de mejorar las condiciones de vida de las comunidades, atenuar las desigualdades, aumentar la conciencia y favorecer el ejercicio de los derechos de la ciudadanía. Pueden cumplir una función descentralizadora de primer orden: respecto a las decisiones y a la priorización de las mismas; emitir opiniones y**

definir orientaciones; intervenir activamente en el manejo de información, en el diálogo comunitario y en la concientización respecto de los beneficios del proceso; en la negociación y gestión de los asuntos que competen a la comunidad; en el seguimiento y posibilidad de control de las distintas actividades que se cumplen en el territorio municipal; garantizando la subsidiariedad y la transparencia de la acción municipal; y contribuyendo a la desburocratización de procedimientos y a la mayor flexibilidad de la acción comunal.

En otras palabras, estos Consejos pueden convertirse en instrumentos hábiles para estimular la democratización del poder real, articulando los procesos comunitarios y los esfuerzos locales en el espacio más amplio en donde están insertos. Por supuesto que todo esto pueden lograrlo en la medida en que permanezcan actuando con independencia, evitando acciones superpuestas y la manipulación por las instituciones que los promovieron; y asegurándose de obtener y utilizar suficiente capacidad de gestión.

En la administración del Estado es común la creación y la utilización de diversos consejos con funciones de opinión, deliberativa, normativas, y aún controladoras, casi siempre siguiendo el criterio de establecer organismos colegiados que legitimen los programas y planes de inversión. Muchos de estos Consejos existen apenas en el papel sin capacidad para señalar demandas y orientar prioridades, con frecuencia aguardando leyes que los reglamenten. Son apenas instrumentos jurídicos que viabilizan una propuesta institucional sin conseguir crear un espacio democrático de poder o contra-poder.

Justamente al contrario de lo que ocurre en las prácticas autoritarias que centralizan la toma de decisiones, **la municipalización/regionalización del desarrollo sostenible procura construir nuevas instancias locales/regionales de diálogo y negociación social, esto es, lugares en los cuales la articulación, las decisiones y la gestión de los procesos de desarrollo sean compartidas entre el Estado, las Municipalidades, las comunidades y la sociedad organizada.**

La expectativa es que las Municipalidades y las Regiones, a través de los CRP, se transformen en el ámbito donde acontezca una efectiva redistribución del poder como medio de democratización capaz de promover cambios en la cultura política y, en particular, en las relaciones entre el sistema partidario y los movimientos sociales.

De allí surge la necesidad de crear espacios para el ejercicio de la ciudadanía tales como organizaciones comunitarias y sectoriales, consejos locales, foros, grupos de trabajo, cámaras populares y otras que hagan posible la movilización de la sociedad. Son instancias institucionalizadas de participación social para la expresión de intereses locales –o regionales

en su caso- procurando reorientar las prioridades y estimular la solidaridad de los actores en torno a problemas específicos.

A estos Consejos que se han creado a partir de la Ley que hemos mencionado, les corresponde un papel central en el proceso de democratización a más largo plazo, generando oportunidades de expresión directa a los movimientos sociales, comunidades y entidades representativas de la sociedad civil organizada. Está demostrado que, por regla general, los problemas locales permanecen e incluso se agravan, cuando las ideas y opiniones que influyen en las prioridades y alternativas no dan respuesta a los intereses de las comunidades, ignoran los compromisos o niegan la cultura.

Con todo, es necesario que en los CLP y CRP que se establezcan procurando el desarrollo de la municipalización/ regionalización surjan interlocutores colectivos que hagan posible una participación libre y representativa. La democracia participativa –que está en la base de esta propuesta- lejos de significar rigidez, implica reconocer el pluralismo de concepciones y la existencia de intereses en conflicto, existe como utopía deseable, precisamente para enseñar a las comunidades a luchar y controlar los conflictos. Por tal causa siempre es importante identificar los tipos de intereses que dan contenido a los proyectos, uniendo los conceptos armónicos de la sociedad local y/o regional.

Ya hemos referido varias veces la gran diversidad que presentan las distintas realidades locales y regionales, una de cuyas consecuencias es que no existen fórmulas universales que puedan ordenar este movimiento democratizante.

No obstante, es preciso iniciar procesos de experimentación e intercambio continuo de resultados que no sólo involucren a estos Consejos sino a otros mecanismos de participación local/regional, otros movimientos sociales y actores organizados de la sociedad civil. La idea básica es que estos Consejos operen como instancias multi-representativas, actuando por medio de normas flexibles que permitan la construcción del consenso, es decir, como campo de expresión de intereses comunes en los cuales nadie tenga el monopolio de las decisiones.

Si estos Consejos trabajan subordinados a los programas de desarrollo -en lugar de hacerlos posibles-, bien pueden transformarse en pequeñas máquinas burocráticas, actuando sólo en el largo plazo, con sus miembros convertidos en meros administradores de proyectos, conductores y vigilantes de procesos, en gerentes de ilusiones.

ANEXO II.

Problemas que afectan al Programa de Regionalización y Desarrollo Local

Este documento fue discutido en reuniones especiales con los Gerentes Regionales y personal técnico de la SPER, con la presencia del Señor Secretario de Planificación y Evaluación de Resultados, los días 15 al 17 de Octubre del 2002:

PROGRAMA DE REGIONALIZACION
Y DESARROLLO LOCAL
Dr. ANIBAL O: PATRONI
Octubre 2002

Problemas
Nivel de decisión política

1. A dos meses de los claros anuncios del Señor Gobernador que involucraron un compromiso del Gobierno a favor de la Regionalización y el Desarrollo Local, no se advierte que los distintos sectores del gobierno provincial hayan tomado medidas o recaudos para actuar en consecuencia, es decir, atendiendo a las "Regiones". Se sigue bajando información, planes, proyectos a los Municipios sin ninguna atención a la Unidad Regional.
2. Hay incluso sectores del gobierno cuyos representantes no parecen haber comprendido los alcances e implicancia del Desarrollo Local. Se hacen declaraciones periodísticas, se habla de "desarrollo" y, en realidad, se están refiriendo a intervenciones tradicionales del tipo de "asistencia focalizada"
3. En la SPER no se ha recibido ningún indicio de que las Unidades Sectoriales hayan recibido instrucciones superiores para atender la problemática del Desarrollo Local, visto desde el enfoque regional
   Es natural, producto de una definición estructural muy utilizable, que el Gobierno provincial organice su acción a través de "sectores". Pero en cada Región en particular, no puede haber acción desarticulada producto de la acción independiente de cada sector. Allí donde la actividad sectorial pretende solucionar la problemática de individuos concretos, la acción debe adquirir carácter global, porque así son las actividades de vida. Desde el individuo pueden haber demandas específicas, pero los problemas que las generan no afectan a una parte de él, lo afectan totalmente y las respuestas para ser eficientes, deben considerarlo como una persona integral.
   La realidad no puede ser parcializada, siempre es integral, siempre es el fruto de la consideración de los aspectos sociales, económicos, políticos, institucionales, medio-ambientales y culturales.
4. La decisión del Gobernador debe traducirse en acciones decisivas del Gobierno provincial apoyando al proceso de Regionalización con "prácticas claras". La opción es seguir gastando ineficientemente recursos cada vez más escasos
5. La Regionalización es la mejor forma disponible de atenuar, incluso solucionar, las debilidades y problemas consiguientes que tienen los pequeños Municipios. Por eso, es una forma de asegurar la generación de territorios con capacidad competitiva.

Si no practicamos a fondo la Regionalización, un número significativo de localidades seguirán marginadas por el desaprovechamiento de sus potencialidades, sean estas pocas o muchas.
El Desarrollo Local permite generar una forma de crecimiento económico que aproveche más eficientemente los recursos endógenos de cada territorio para poder crear empleos y mejorar la calidad de vida de los habitantes.
Tomando "lo local" como elemento de transformación socio-política-económica, como espacio donde pueden desarrollarse nuevas formas de solidaridad, de asociación y de cooperación, se gestará un nuevo patrón de desarrollo basado en nuevas territorialidades que estarán dentro del marco de las exigencias que plantea el ámbito global.

6. En el sector de Producción, la problemática es acuciante frente a necesidades sin resolver y potencialidades desaprovechadas. Por ejemplo, existen trabajos que pueden utilizarse para determinar las potencialidades específicas de las distintas zonas agroecológicas para tener una mejor inserción de la agricultura provincial en las nuevas condiciones de mercado. No hay señales de que esto esté ocurriendo, al menos, como fenómeno que abarque a toda la Provincia.
Hay pocas evidencias de que se hayan realizados esfuerzos continuados y suficientes para la gestación y consolidación de mayores niveles de productividad y eficiencia en los procesos de producción y comercialización agrícola.
Hay claras señales de la existencia de desigualdades notables en el medio rural que afectan los niveles de equidad económica y social que repercuten en el bienestar de las familias rurales, y aún urbanas, causando problemas socio-políticos

Nivel de coordinación y articulación provincial - SPER

7. Seguramente la SPER es el órgano oficial más comprometido con este proceso. Es, además, su organizador y estimulador. Los esfuerzos realizados son remarcables pero, la complejidad del problema, en parte por la simultaneidad del funcionamiento de las Regiones -sobre todo a partir de la adopción de la Regionalización por el PE- tropieza con la escasa cantidad de personas calificadas que forman la planta permanente de la SPER.
Hay dos cuestiones fundamentales que atender: la primera se vincula con la atención de las Regiones y de los problemas y otras circunstancias propias del "lanzamiento regional". Este es un proceso que implica cambios de hábitos, conductas; un verdadero cambio cultural que involucra tanto al sector público como al sector privado. Este es un proceso lento pero que no significa necesariamente que los resultados se deban esperar por años. Es más, un estímulo básico que genera adhesión de los que aún no están convencidos o han perdido la capacidad de arriesgar decisiones, es llevar adelante pequeños proyectos, bien estudiados, que involucren la mayor cantidad de actores posible mientras se dá vida a órganos como el Consejo Regional.
Una prueba concreta de esta afirmación es lo que ha ocurrido y está ocurriendo en la UMDESOCH. Allí han operado, simultáneamente, el apoyo técnico de la SPER en reuniones y cursos de distinta naturaleza y propósitos y una fuerte y decidida acción de la Gerencia Regional y los promotores.
Si hubiera que condensarlo en una palabra diríamos que esta experiencia demuestra que se necesita insuflar "entusiasmo". Esto no ha ocurrido en las otras Regiones, hasta ahora. Este es un problema central que hay que atender y puede ser atendido.
La segunda cuestión a la que me estoy refiriendo tiene que ver con la presencia de la SPER, a nivel central, coordinando, estimulando, impulsando la acción a través de las Unidades Sectoriales. Si el escaso personal de la SPER tiene que atender los problemas de las Regiones ¿quienes se harán cargo de las reuniones con las Unidades Sectoriales que ya deberían estar en marcha para forzar una acción más enérgica?

8. Las Gerencias Regionales, con la excepción de la UMDESOCH, no están cumpliendo con los parámetros que les indica la SPER. El día 8 de agosto se fijaron plazos para entregar el diagnóstico (sin lo cual no podemos avanzar con seriedad) y sus opiniones respecto de las funciones que tienen atribuidas. Según mi conocimiento, esto no se ha cumplido.
   El personal de la SPER afectado a lograr el funcionamiento de las Unidades Regionales ha trabajado a pleno, pero sin recibir respuestas acordes.
9. Hay que presionar seriamente a los Intendentes para que den vida efectiva a las Uniones Regionales de Municipios
   Una práctica que dio excelentes resultados -como se vió en el tiempo- fue la de realizar en cada Región, o en cada Municipio si el tamaño lo justifica, reuniones participativas para elaborar el diagnóstico de la zona. Apremiados por las circunstancias que ya he mencionado en estos tres meses, esa práctica se ha discontinuado y hay que retomarla con energía.
10. Poco a poco los Intendentes van incorporándose al proceso. También lo hacen otros actores (promotores, colaboradores, entidades sociales y económicas, etc.) Todos reclaman "hacer algo" y, de distintas maneras, expresan su adhesión a las búsquedas básicas en que se asienta el Desarrollo Local. Creo que la SPER ha creado una oportunidad histórica que difícilmente se repetirá si este proceso fracasa.
    Necesitamos activarlo, apurarlo, organizarlo, lo que significa actividades mucho más estimulantes que las reuniones de capacitación. Estas son las bases pero necesitamos algo más.

PROPUESTAS

A medida que se avanza en el Programa, son cada vez más visibles las ventajas políticas que pueden obtenerse a partir de su instalación en el terreno y la producción de algunos "efectos" demostrativos.

En general y tomando en cuenta esta necesaria perspectiva, habría que organizar una presencia adecuada en los medios de las actividades, problemas y posibilidades de la Regionalización y el Desarrollo Local. Por supuesto, interviniendo activamente en el diseño de las ideas y textos a transmitir. Habría que agregar la realización de algunos eventos especiales (Jornadas. Seminarios. etc.)

Durante estas dos semanas, buscando presentarle un panorama de los principales problemas y sus posibles soluciones, he mantenido un contacto permanente con la Sra. Ana Lucca, tomando en consideración varias circunstancias que lo justifican: su dedicación al tema, su compromiso con el Desarrollo Local, su excelente trabajo y el avance del proceso en la UMDESOCH. A través de ella, he tomado opiniones de los promotores de la Región. Me refiero a los promotores de cada Municipio que también realizan una tarea excelente, vocacionados y comprometidos. El personal especial afectado por la SPER, me refiero a las Lic. Laia Fontana y Mariel Martinez Ruso no sólo son testigos de esta situación sino que han contribuido, en mucho, para que así sea.

Con la Gerente de la UMDESOCH hemos coincidido en varias propuestas que quiero expresarle, las que me permitire volcar tratando de respetar el orden en que expuse los problemas.

- ➔ En lo que hace a los problemas 1 y 2, creo que la solución total está en manos del Señor Gobernador

- ➔ Respecto a la situación marcada 3, estimo que el Gobierno provincial (SPER) podría propiciar, en lo inmediato, unas Primeras Jornadas Intensivas de Trabajo a realizarse

una en cada Región, donde deberían estar presentes representantes de las Unidades Sectoriales de Planificación y los referentes de cada Región (representantes del Consejo de Intendentes, Gerente Regional, representantes de las entidades sociales y económicas y delegados y funcionarios del gobierno provincial con asiento en la región) a fin de **concertar** (debe haber un producto, un Acta u otro documento similar) las posibilidades concretas de acompañamiento en lo referente a demandas sociales y económicas de la Región de que se trate (áreas salud, educación, obras públicas, producción) y, por supuesto, la presencia articuladora de la SPER.

- El punto 4 está estrechamente vinculado con el punto anterior, a lo que debería agregarse alguna expresión formal de las políticas de Regionalización y Desarrollo Local que servirán de marco para cada Región.

- Respecto al punto 5 podría considerarse la posibilidad de formalizar entre la Provincia, a través de la SPER y el Ministerio de Educación, y cada Región (a través de los Institutos Terciarios) acuerdos para realizar una urgente tarea de formación y capacitación de distintos perfiles comunitarios que vendrían a satisfacer la necesidad de apoyar al Desarrollo Local a través del estímulo a la solidaridad, el asociativismo, la participación y la cooperación.

- A través de convenios entre la Provincia, siempre representada por la SPER, y cada área Ministerial así como también las instituciones educativas especializadas que operan en la Provincia, se debería propiciar la instalación de "incubadoras" de proyectos productivos, comunitarios, sociales, educativos, etc.

- En cuanto al punto 6, es urgente que el Ministerio de la Producción brinde respuestas centradas en las Regiones, para cada una de ellas, como nuevos interlocutores institucionales. El caso es, concretamente, la reunión mantenida en septiembre por los Intendentes de las UMDESOCH con el Ministro y su Gabinete, en la que se expuso las demandas de la Región. Hasta esta semana no hay respuestas ni ningún indicio de que se haya intentado iniciar trabajos conjuntos. Se les demandó:
  - Asistencia Técnica para formular un diagnóstico productivo regional que diera cuenta de las tendencias observadas y propuestas vinculadas a los antecedentes y al futuro de la Región. Parte de este trabajo se está realizando con el aporte del INTA y sus extensionistas, pero falta el compromiso del Ministerio de la Producción
  - Plan de Apoyo a la Región que contemplara a pequeños productores asociados, pequeños emprendimientos agroindustriales, atención a pequeños productores algodoneros, a la producción no tradicional, producción ganadera, manejo forestal y promoción de proyectos regionales para generar capacidad empresarial

- En lo que hace al punto 7, la SPER debería considerar, en forma urgente, la posibilidad no sólo de incorporar algunos elementos técnicos estratégicos, me refiero a personal con ciertas especialidades, sino a realizar esfuerzos para que ese personal se comprometa anímicamente con el Programa -a la altura de los actuales miembros de la SPER- y puedan realizar sus tareas poniendo un empeño que exceda, en mucho, la simple dedicación burocrática.

- Lo que la SPER ha conseguido hasta ahora es remarcable como ya he dicho – cualquiera sea el parámetro que se elija para medir- en particular si tomamos en cuenta que los esfuerzos organizados de presencia en las Regiones se ha limitado, prácticamente, a dos períodos de seis meses cada año.

- Las circunstancias que presionan al Gobierno en este momento, el avance logrado en el Programa, las demandas por profundizar su acción, parecen indicar claramente que la SPER debe plantearse la seria posibilidad de que la acción no vuelva a interrumpirse en el mes de Diciembre, y que continúe por lo menos y con seguridad, hasta fines del 2003. La permanencia del estímulo en el tiempo es tan importante como su intensidad.

- En el mismo punto 7 se ha hecho referencia -quizás no con la extensión que merece- acerca de la necesidad de que exista un cambio en el sector público. En lo que hace a las administraciones municipales estimo que se podrían conseguir resultados muy importantes y en plazos aún menores a un año, si se produjera un esfuerzo intenso de capacitación a los funcionarios y empleados municipales, especialmente en las áreas de Recaudación Tributaria, Planificación y Manejo de los Planes de Ayuda Social. También sería oportuno, para que el Municipio ofrezca ejemplos de las nuevas actitudes que reclama el Desarrollo Local, que se tratara de introducir algunos instrumentos como el Presupuesto Participativo.

- En todos los casos, esta capacitación deberá superar la condición de "curso" e integrar diferentes momentos de evaluación que permitan dar cuenta de su impacto.

- Respecto al problema señalado en el punto 8, la propuesta es lógica: hay que ajustar seriamente el cumplimiento por parte de las Gerencias Regionales de las tareas que se les asigna a través de la SPER. Sería conveniente producir al menos una reunión mensual entre los Gerentes para que se ilustren mutuamente acerca de problemas y soluciones.

- En lo que hace al punto 9, se propone que la Coordinadora del Programa estudie la forma de programar, entre las otras actividades previstas y comprometidas, la realización de algunos Talleres de Diagnóstico Participativo. Además de esta medida y quizás buscando resultados de mayor entidad, hay que generar espacios para que el Consejo de Intendentes se fortalezca con una visión estratégica de la dimensión regional. Para esto se propone generar, en forma urgente, reuniones de trabajo, entre las distintas Regiones, acompañadas con la presencia de técnicos de la SPER como inductores y moderadores. Estas reuniones podrían durar lo que dura una jornada de capacitación

- Los Intendentes deben comenzar a depender, cada día menos, del apoyo técnico inmediato del Gobierno provincial. En el punto 10 se hace referencia a que los Intendentes se están incorporando lentamente al proceso. Esta incorporación se aceleraría si cada Región tuviera su propio equipo técnico, conformado por el personal técnico del que ya disponen más los delegados técnicos de cada Ministerio que operan en la Región. En el corto plazo podrían generar aportes relacionados con los principales problemas del Municipio, organizar la comunicación intra y extraregional y propiciar la circulación de información sobre aspectos vinculados a la producción, comercialización, el financiamiento, la formación técnica, etc.

- En esencia, el Desarrollo Local, como ya lo hemos charlado otras veces, implica esfuerzos para poner en valor los recursos propios de cada región pero, como toda afirmación general, requiere su adecuación a los tiempos para ponerla en marcha. Me refiero a las necesidades financieras iniciales para dar vida a algunos proyectos que muestren resultados. Habría que considerar la posibilidad de propiciar inversiones estratégicas proveyendo a cada región de un fondo reintegrable que pueda destinarse a financiar proyectos productivos en condiciones acordes con los planteos básicos del Desarrollo Local.

- En apoyo a las posibilidades de conseguir financiamiento, recomiendo iniciar contactos con:

  www.fcm.ca/scep/support/Gmif/gmif_how_to_apply.htm;
  www.fcm.ca/scep/support/Gmef/gmef_how_to_apply.htm;
  www.idrc.ca;
  PROSAP (Proyecto Chaco); Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y con el Programa Social de Bosques (PROSOBO)

- Para consolidar el Programa de Regionalización y Desarrollo Local necesitamos que se cumplan ciertas condiciones entre los actores que ejecutan o lideran la iniciativa:
  - Que en cada Región existan e incorporemos personas claves capaces de estimular la puesta en práctica y el desarrollo del Programa
  - Que cada Región cuente con equipos de trabajo consolidados y **comprometidos** con el Programa
  - Que el Gobierno de la Provincia genere las disposiciones o intervenciones necesarias para garantizar el ámbito normativo y legal necesario
  - Que se transmita información a los participantes que hagan posible su contacto con instancias o experiencias similares o el desarrollo de acciones de difusión de sus propias iniciativas
  - Que se estimule la existencia de actores de intermediación entre la sociedad civil y el gobierno local, que permitan conectar lógicas y marcos de acción a distintos niveles
  - Que se consiga la presencia de un líder en cada Región o Municipio o para actividades determinadas, ya que un líder es la persona clave que es capaz de interpretar una necesidad o demanda implícita de una comunidad u organización y de proponer y apoyar una vía de solución a la misma que es aceptada por la comunidad o, al menos, por la mayoría
  - Que se logre que la comunidad perciba que las iniciativas que se proponen son relevantes para ella
  - Que se creen espacios de discusión que permitan obtener apoyo consensuado
  - Que se creen organizaciones eficientes de las actividades a realizar para poner en práctica los acuerdos, incluyendo instancias claras de toma de decisiones y de ejecución de las mismas que permitan y apoyen la participación
  - Que se brinde difusión pública de las actividades que se están realizando

ANEXO III.

PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

Sergio Buarque (Compilado-Parte de un trabajo de mayor volúmen)

La teoría del planeamiento desarrolló, en las últimas décadas, métodos y técnicas avanzadas que permiten incorporar las demandas técnicas generadas por la complejidad del desarrollo sostenible. Las innovaciones crearon varios recursos que pueden ser utilizados adecuadamente en el planeamiento del desarrollo sostenible, de acuerdo con la extensión del objeto y el nivel de detalle del instrumento técnico.[1] En términos generales, la metodología parte de la comprensión del planeamiento como un proceso de selecciones -visión política-, lo que lleva a destacar la consideración de los actores sociales en la negociación y en las decisiones ante el futuro. Además, parte de la percepción del planeamiento como un proceso permanente de formulación, decisión, ejecución y evaluación, en constante reformulación y redefinición.

Desde este punto de vista, el planeamiento es entendido como el proceso ordenado y sistemático de decisiones sobre acciones e iniciativas seleccionadas y jerarquizadas, capaces de generar resultados esperados y deseados sobre el objeto de planeamiento en un determinado horizonte de tiempo. Involucra, por lo tanto, un tratamiento que anticipa y prepara las decisiones, y contempla, ante todo, la toma de decisiones -esencialmente política-, utilizando los elementos generados por el proceso técnico para calibrar y fundamentar las selecciones.

El planeamiento estratégico, en la forma que se acaba de definir, contiene tres ideas centrales: el futuro como algo a ser construido socialmente; la percepción de los límites y posibilidades de acción que surgen de las circunstancias; la necesidad de selectividad en los medios e iniciativas. En el primer aspecto, el planeamiento estratégico procura destacar la necesidad de una visión de largo plazo, que orienta las acciones en el presente, de tal modo que amplía las posibilidades con mayor libertad de las restricciones estructurales de corto plazo. Además, incorpora el concepto de incertidumbre ante el futuro, conduciendo a una postura flexible en las formulaciones y decisiones estratégicas. En efecto, como el futuro es incierto e imponderable, el planeamiento no puede contener decisiones rígidas y definitivas en lo referente a las acciones e instrumentos de

9. La metodología propuesta aprovecha y adapta diversos instrumentos técnicos utilizados por el planeamiento estratégico, por el planeamiento estratégico-situacional (Carlos Matus) y por el ZOPP-Planeamiento de Proyectos Orientados por Objetivos. Como señala Matus, para "conformar un sistema de planificación se requiere combinar varios métodos de planificación, según sea la jerarquía y complejidad de los problemas abordados en los distintos niveles de la organización" (Matus 1993: 287).

intervención, definiendo sólo un referente de largo plazo estable como imagen-objetivo. De esta manera, el plan debe ser entendido sólo como un rutero estratégico para orientar la acción con flexibilidad y debe ser capaz de ajustarse y adaptarse a las cambiantes condiciones del contexto y de la realidad.

Las restricciones de medios constituyen un elemento central de orientación del planeamiento estratégico, con la comprensión de las circunstancias en que se planifica y decide, como forma de percibir los límites y posibilidades de intervención y de sus impactos. Al respecto, principalmente tratándose del planeamiento regional (subespacios socio-ambientales), deben destacarse las relaciones del objeto con su contexto, y partiendo del principio de que toda realidad planificada forma parte de un todo más complejo, con el cual interactúa y del cual recibe influencias, impactos y restricciones, en mayor o menor intensidad y poder determinante. Este contexto del objeto de planeamiento funciona como un determinante externo sobre el cual se tiene poca capacidad de intervención y que, en una última instancia, agrupa circunstancias, favorables o desfavorables, a considerar en el proceso decisorio.

Los límites y circunstancias representan también escasez de medios e instrumentos para la implementación de las acciones, lo que conduce, necesariamente, a un rigoroso criterio de selectividad. La acción sobre determinada realidad exige, por lo tanto, un esfuerzo técnico de optimización y selección para asegurar la eficiencia y eficacia de la intervención. El agente que planifica tiene límites de capacidad y poder de intervención e influencias sobre el objeto y su contexto, en términos financieros, políticos, humanos, naturales, de tal modo que deberá priorizar y seleccionar lo que debe y puede hacer con el máximo de resultados y economía de medios. Partiendo de las restricciones y límites de medios y recursos, el planeamiento toma decisiones sobre acciones e iniciativas seleccionadas y jerarquizadas, capaces de generar, en determinado horizonte de tiempo, con el máximo de eficacia y eficiencia, los resultados esperados sobre la realidad, que ayudan a construir el futuro deseado.

La metodología utiliza un abordaje sistémico, procurando aprehender la realidad como una totalidad, formada por subsistemas integrados y constituyendo parte de otros sistemas más complejos. De esa manera, procura percibir el objeto de planeamiento como expresión de la articulación de sus componentes y en relación con su contexto, del cual constituye un componente o subsistema (relaciones de interdependencia del objeto con su contexto, con grados diferenciados de subalternidad y dependencia).

1. Desafíos técnicos y políticos

La aplicación de la concepción de planeamiento a espacios sub regionales con el enfoque de desarrollo sostenible demanda adaptaciones y ajustes en el referente metodológico, en especial en los instrumentos y recursos técnicos de planeamiento. Estas adaptaciones en la metodología constituyen, seguramente, desafíos importantes para los planificadores, tanto en el terreno técnico como en el proceso político de decisión sobre las estrategias.

La primera y más inmediata implicación remite a la enorme complejidad del objeto y del tratamiento de la sub región como espacio de planeamiento. En efecto, el planeamiento del desarrollo sostenible debe tratar con sistemas muy complejos que involucran diversas relaciones, con relaciones de intercambios e impactos cruzados, diferenciados de acuerdo con las condiciones concretas de cada realidad. En cada objeto de planeamiento deben ser analizados e incorporados al proceso decisorio los factores referentes a lo económico, lo social, lo tecnológico y el medio ambiente; cada dimensión con sus características y dinámicas propias y sus respectivas teorías. Este abordaje representa, por lo tanto, una reformulación de los procedimientos e instrumentos técnicos: en la organización del trabajo, remite a la necesidad de un tratamiento multidisciplinario. El planeamiento del desarrollo sostenible debe ser, ante todo, un ejercicio de multidisciplinariedad que involucre a técnicos y especialistas en diversas disciplinas, con sus teorías y metodologías específicas, procurando confrontar y cruzar las percepciones, métodos y conclusiones diversificados y, lo que resulta más complejo confrontando los impactos de las definiciones respecto a las dimensiones, calibrando las selecciones que optimicen los resultados síntesis. Al mismo tiempo, crecen las exigencias institucionales y de recursos humanos para tratar la complejidad y multidisciplinariedad de las relaciones del nuevo paradigma de desarrollo.

Las dimensiones presentan, por otra parte, ritmos de maduración y cambios diferenciados en el tiempo, lo que encierra una complejidad adicional, de tal modo que permita un tratamiento temporal adecuado. Los resultados económicos de corto plazo pueden generar impactos sobre el medio ambiente que, no obstante, sólo deben ponerse en evidencia en un plazo más largo, que debe ser anticipado y estimado para orientar las decisiones en el terreno económico. En el sentido contrario, los procesos de alteración del medio ambiente natural, que maduran con lentitud, pueden tener implicaciones en el mediano y largo plazos sobre el desempeño de la economía. Esta temporalidad diversa en los plazos de maduración y cambio de las dimensiones debe ser interpretada

rigurosamente en el proceso de análisis y formulación de estrategias, de tal modo que se instrumentalicen las decisiones.

Técnicamente, el tratamiento de relaciones tan complejas y múltiples respresenta una gran desafío, con dimensiones que tienen sus propias características y sus disciplinas científicas específicas. Tratar la realidad como una totalidad y de una forma holística con múltiples dimensiones y de forma multidisciplinaria es una tarea bastante compleja, debido a la diversidad de aspectos y diferentes características de las dimensiones de la realidad. El abordaje sistémico constituye un recurso auxiliar de análisis, pero también involucra grandes problemas técnicos, en especial por la necesidad de nuevos cortes analíticos de la realidad compleja. Como todo corte analítico, a pesar de ser necesario para el tratamiento técnico, constituye una simplificación de la realidad compleja y corre el riesgo de presentar una visión segmentada. El gran desafío técnico reside en combinar este corte en dimensiones con la integración del abordaje holístico, de tal modo que no se pierda la complejidad. En forma general, se procura analizar la realidad como una unidad de cinco grandes dimensiones (a su vez integradoras de sectores y áreas técnicas): económica, socio-cultural, ambiental (ambiente natural), tecnológica y político-institucional. Dado que cada dimensión de una lógica y dinámica propias establece mecanismos de cambios e impactos de insumos y productos entre sí, el análisis de la interacción e integración de la totalidad constituye un ejercicio técnico bastante complejo y exige una gran masa de información, además de conocimientos complementarios. Esta dificultad aumenta cuando se considera que estas dinámicas diferenciadas presentan ámbitos espaciales diversos (mayor o menor influencia en espacios contiguos y ritmos temporales de evolución también bastante diferenciados.

Por otra parte, además del corte analítico en cinco dimensiones, el trabajo técnico deberá ser cruzado con dos abordajes complementarios, que deben sobrepasar las dimensiones, observando su comportamiento específico y global. Primero, un abordaje temporal, el cual analizará de qué modo y en qué ritmos las dimensiones maduran en el tiempo e intercambian influencias mutuas actuales y futuras, y en qué plazos. Segundo, un abordaje espacial, procurando comprender el intercambio de insumos y productos que la realidad objeto de planeamiento y sus diversas dimensiones tienen a mantener con el contexto, sea recibiendo impactos, sea generando ejemplos externos (articulación entre lo global y lo local). El abordaje es especialmente importante en la metodología de planeamiento subregional, en la medida en que el territorio representa el espacio de integración de las dimensiones.

El concepto de desarrollo sostenible demanda también de la metodología un nuevo tratamiento de los actores sociales, tanto por su diversidad como por la necesidad de lidiar con la participación y la democracia. El planeamiento, como ya se analizó, es un proceso de decisión que expresa los intereses y la estructura de poder prevaleciente en la sociedad; por lo tanto, representa selecciones hechas en cada momento presente sobre procesos que impactan el futuro. Sin embargo, dado que el desarrollo sostenible debe atender a los intereses de las generaciones futuras con una visión de largo plazo, estas generaciones deberían estar, de alguna forma, presentes en el juego político contemporáneo, influyendo en las decisiones. Esta es, evidentemente, una abstracción, dado que las llamadas generaciones futuras no existen en el presente o no tienen ningún involucramiento directo en el proceso decisorio, a no ser por medio de sus antepasados que participan de las negociaciones y opciones políticas. Ocurre que, en cada sociedad, de acuerdo con sus modelos culturales y su percepción con relación al presente y al futuro, el peso de los intereses de corto y largo plazos puede ser muy diverso.

En lo fundamental, permanece la pregunta lanzada por Ingelstam: ¿Quién es responsable por lo que dejamos para las generaciones futuras? En otras palabras, cómo pueden ser considerados los intereses de estas generaciones sin que tengan relevancia como actor en el proceso decisorio actual. Ingelstam afirma: "en nuestra sociedad democrática les incumbre a las entidades políticas representar los intereses de las generaciones venideras" (Ingelstam 1987: 73).

Conceptualmente, sin embargo, en este abordaje hay una recurrencia dado que las "entidades políticas" no son sino un reflejo de la estructura de poder y de la hegemonía prevaleciente en la sociedad; no tienen voluntad propia y participación en el juego de los actores. La "representación de los intereses" de las generaciones futuras en el proceso decisorio ocurre por la vía de la solidaridad y de la ética, internalizando en las decisiones las preocupaciones de los actores sociales con sus hijos y nietos, e incorporando una visión histórica de la vida social. A través de la sociedad, de la ética y de la visión histórica, las generaciones futuras se tornan presentes en las selecciones de los actores sociales contemporáneos. Sin embargo, el peso de los intereses inmediatos y la falta de información y conocimiento con relación a sus impactos sobre las perspectivas del futuro, pueden moderar o ignorar los "intereses" abstractos e impresiones de las regulaciones futuras. La comprensión anticipada de la articulación de las dimensiones y de los desdoblamientos, en el tiempo y en el espacio, de las diversas decisiones en los diferentes segmentos, constituye una importante información sobre el futuro. Esta información se incorpora al planeamiento como un referente para que los actores definan los cambios de

bienestar inmediato por condiciones más o menos favorables para las generaciones futuras. Con la conciencia de estos desdoblamientos y de que cada decisión del presente podrá dejar una herencia para las generaciones futuras, los actores sociales pueden hacer las selecciones y confrontar los intereses.

En una sociedad con profundas desigualdades en nivel y calidad de vida, la solidaridad intra-generacional debe conducir, necesariamente, a una distribución de la renta y a las decisiones que permitan elevar el patrón de vida. La pobreza y la emergencia de las necesidades sociales tiende a acentuar la preferencia por el corto plazo en la búsqueda de las soluciones de los problemas, vale decir, en las decisiones y selecciones del planeamiento del futuro. De tal modo, en principio, cuanto más acentuadas sean las desigualdades y la pobreza, mayor será la demanda por crecimiento económico y consumo en el presente con base en los patrones tecnológicos y organizaciones actuales. En consecuencia, la solidaridad intrageneracional puede comprometer y minimizar la solidaridad entre generaciones, en detrimento de quienes no están presentes en el proceso decisorio (Buarque, 1994).

Si fuera efectiva, la democracia abriría los espacios para la influencia de los subalternos y más pobres en las decisiones políticas de peso que definen el planeamiento, permitiendo construir nuevas hegemonías y estructuras de poder. En este sentido, altera las decisiones estratégicas sobre el futuro, destacando la solidaridad intra-generacional y, por consiguiente, la preferencia por el corto plazo, redefiniendo el juego temporal de las opciones con la deslocación de variables de mayor efecto sobre el nivel de vida emergente. Sin embargo, la democracia es un objetivo y, al mismo tiempo, un medio, constituyen una parte indispensable del desarrollo.

La complejidad de los actores sociales involucrados en el proceso crece también, de manera significativa, cuando se trata de las planificaciones del desarrollo sostenible, por la amplitud de la dimensiones e intereses comprometidos. El propio concepto de actores sociales provoca un corte en el sujeto colectivo, dividido muchas veces entre el interés específico de grupo (colectivo) y el interés de sus integrantes como ciudadanos. Esta dicotomía se hace más evidente cuando se trata de la dimensión ambiental; el empresario, por ejemplo, en tanto sujeto colectivo, tiende a preferir la reducción de los costos ambientales en el proceso productivo, para mejorar las condiciones de rentabilidad, pero su interés individual destaca la necesidad de la calidad en el medio ambiente, como componente central de la calidad de vida.

De todas maneras, la tradicional confrontación entre la lógica política y la racionalidad técnica, común a cualquier actividad de planeamiento, persiste como uno de los mayores desafíos políticos. Esta confrontación tiende a destacarse en el planeamiento del desarrollo sostenible por la visión temporal de largo plazo y por la complejidad del abordaje holístico. La comprensión de las restricciones y límites estructurales de largo plazo y su introducción en las formulaciones políticas, marcadas por los intereses y deseos, y en consecuencia con enfoque de corto plazo, representa un desafío de gran importancia a ser enfrentado por la participación y por el debate permanente e informado sobre la realidad.

2. Proceso de trabajo

La metodología de planeamiento estructura su proceso de trabajo a partir de cuatro componentes centrales, surgidos de la concepción de planeamiento y consistentes con el concepto de desarrollo sostenible.

a) Articulación del proceso técnico y político. El trabajo debe ser organizado de tal modo que se combine el esfuerzo de aprehensión de la realidad y la formulación técnica con el proceso de participación y negociación de los actores sociales en torno a las prioridades estratégicas para el desarrollo sostenible. De este punto de vista, deben correr paralelos la manifestación de los actores -como proceso político de formulación de intereses- y el trabajo técnico de sistematización y tratamiento de informaciones sobre el objeto del planeamiento. El proceso participativo es la base de la metodología, tanto por lo que encierra de compromiso de los actores con el producto, como por el enriquecimiento del trabajo técnico con la articulación de los intereses y expectativas de la sociedad. Es posible graficar esta combinación de "producción técnica" con la "manifestación política", expresada por la consulta a la sociedad y por el análisis de la producción técnica por una instancia consultiva de alto nivel de representantes de la sociedad (a ser formada durante la consulta).

b) Combinación de proceso y producto. El componente central del planeamiento es el proceso de organización de los actores sociales y de articulación institucional en torno de los propósitos de formulación y delimitación de prioridades estratégicas que estructuren la acción convergente. En este sentido, ante todo, debe ser entendido como un proceso permanente y continuo de formulación, decisión, ejecución y validación, capaz de movilizar las energías sociales como fuerza

creativa de la sociedad. El producto, bajo la forma de planes y documentos que expresa, en forma literaria, el proceso de los elementos organizadores de la acción, constituye sin embargo una parcela importante del planeamiento, como instrumento de aglutinación y articulación de la sociedad y factor de negociación estratégica con los eventuales asociados. De ese modo, si no cabe una súper valorización del plan, como si fuese el propio planeamiento, no parece pertinente tampoco minimizar su importancia y su papel en el proceso general de planeamiento.

c) Abordaje sistémico. Tanto en el proceso técnico como en la negociación política se hará una aprehensión de una realidad compleja como una totalidad formada por subsistemas integrados, a partir del corte en grandes dimensiones, en especial destacando las dimensiones económica, socio-cultural, ambiental, tecnológica y político- institucional. Este sistema-objeto complejo se inserta, a su vez, en un sistema más amplio del cual constituye un subsistema en estrecha interacción, intercambiando restricciones, influencias y constricciones- representado por el contexto global de la realidad planificada.

d) Visión estratégica. El trabajo parte de una visión estratégica, enfocada en el largo plazo -el futuro que orienta al presente- delimitando las circunstancias que definen los límites y posibilidades de la intervención, restricciones de medios e instrumentos y, por lo tanto, con una clara preocupación por la selectividad y jerarquización de las acciones.

El espacio constituye la síntesis integradora de las dimensiones, confrontando los problemas y potencialidades del objeto con los condicionantes del contexto (oportunidades y amenazas). Esta integración puede ser implementada por el proceso de trabajo, articulando dos planos de abordaje convergentes y complementarios (ambos combinando el tratamiento técnico con formas de consulta e involucramiento de la sociedad): un abordaje agregado que procura analizar la totalidad en forma global (sin segmentación analítica a priori) en un abordaje por dimensiones, que inicia el proceso de análisis y discusión para grandes dimensiones de la realidad objeto de planeamiento. Mientras que un abordaje parte de una visión global para abrir las prioridades por dimensiones, la otra parte procura construir una visión integrada.

Los dos abordajes corren de forma más o menos paralela en el tiempo, pero deben converger con un gran esfuerzo de consistencia, a partir del cual se definen las prioridades estratégicas.

ANEXO IV.

Programa de Regionalización y Desarrollo Local
Provincia del Chaco – Año 2006-2006

Aprender a Enseñar Desarrollo Local

Material Didáctico para ser utilizado en Talleres de Desarrollo Local
Programa de Regionalización y Desarrollo Local de la Provincia del Chaco
Fuente: Documentos Proyecto FAO/UTF/MEX/ 033 año 1995
República de México/UNAM/FAO

Dr. Aníbal O. Patroni

Mayo 2006

Indice

A. La capacitación como componente estratégico del Desarrollo Local

B. Rol de los Gerentes Regionales y de los Promotores-Coordinadores en la capacitación

C. Definición estratégica en el proceso de capacitación

Abreviaturas

CLP – Consejos Locales de Planificación
CRP – Consejos Regionales de Planificación
SPER – Secretaria de Planificación y Evaluación de Resultados

A. La capacitación como componente estratégico del Desarrollo Local

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 basados en los valores de "solidaridad, participación y asociativismo"

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, los recursos naturales locales; los elementos político-institucionales; 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 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 miembros de los Consejos Regionales (CRP) y Locales de Planificación (CLP).

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 productores 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 productores 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.

La actual composición del producto económico chaqueño lleva, como es el caso de los párrafos anteriores, a interesarse preferentemente por la actividad agropecuaria pero, es indudable que iguales afirmaciones pueden hacerse respecto de las demás actividades industriales, comerciales y de servicios.

B. Rol de los Gerentes Regionales y de los Promotores-Coordinadores en la capacitación

Hace tres años, al menos, se incluyeron en la capacitación de los Gerentes y Promotores-Coordinadores diversos cursos y talleres destinados a instruirlos en cuestiones de conducción grupal, aspectos socio-económicos del accionar de los grupos, técnicas de asociativismo y de negociación, etc.; además de especializarlos en temas vinculados con el proceso de Desarrollo Local y Regional; formulación de diagnósticos y formulación de microproyectos de desarrollo.

Los Gerentes debían actuar reconociendo que los actores sociales se relacionan concretamente en escenarios específicos de interacción; y que hay una diversidad de factores que diferencian a los grupos regionales y locales como por ejemplo su cultura, sus intereses, objetivos y valores, sus recursos y capacidades.

Sólo a partir de la comprensión de estas situaciones, los Gerentes Regionales podrán analizar los conflictos particulares de su Región para ayudar a resolverlos, y asistir a los miembros de los Consejos Regionales de Planificación en la formulación de las estrategias y proyectos para solucionar esos problemas.

En todos los casos -tanto en los Talleres como en las reuniones para tratar aspectos explícitos vinculados con las relaciones de los Gerentes Regionales y Promotores-Coordinadores con sus comunidades- se puso acento en la participación y la sostenibilidad, desarrollando líneas argumentales y mecanismos para que pudieran instalar estas ideas entre los diversos actores sociales durante el transcurso de las reuniones que mantienen con ellos.

Otro aspecto al que se le dió trato preferencial es la problemática de las pequeñas y micro-empresas, destacando la relación entre cambio tecnológico, reestructuración productiva y desarrollo.

Durante las reuniones en que se trabajó respecto del rol a cumplir por los Gerentes Regionales y los Promotores-Coordinadores, y de los resultados a alcanzar, se produjo un interesante intercambio de opiniones -a partir del análisis de los problemas que se plantean en la ejecución de sus tareas y de las soluciones posibles- donde la activa participación de

los presentes permitió unificar la concepción de los aspectos básicos de su actuación concordando, fundamentalmente, en lo siguiente:

- ✓ Los Gerentes Regionales y los Promotores-Coordinadores deben poder transmitir una visión de la realidad que tome en consideración los aspectos que hacen a aquellas necesidades que las personas de su comunidad experimentan. Esa visión debe ser enunciada de manera clara y transparente y enarbolada como **"la causa"** por la que vale la pena esforzarse y afrontar el proceso de Desarrollo Local y Regional.
- ✓ Los Gerentes Regionales y Promotores-Coordinadores -en su calidad de "líderes"- son imprescindibles para lograr el cambio y la innovación. Los resultados de su gestión pueden y deben observarse en el mediano y largo plazo.
- ✓ Las actividades que emprenden el Gerente Regional y los Promotores-Coordinadores deben incluir y/o partir de la "visión de futuro" que expresa los deseos y las necesidades de los Consejos Regionales (CRP) y Locales (CLP), así como de otros grupos sociales del territorio

De los argumentos utilizados al citar antecedentes y justificar estos criterios surge, naturalmente, que el objetivo principal de esta actividad es desarrollar la capacidad y aumentar la habilidad de los actores sociales involucrados para que puedan llevar a cabo las transformaciones productivas y de gestión en el ámbito regional. Se pretende que, concluído este proceso, se haya logrado:

1) afirmar la convicción de que los procesos de Desarrollo Local sólo pueden tener éxito en la medida en que se incorporen a ellos sus actores sociales como sujetos activos y con los espacios necesarios para expresar su capacidad de iniciativa a través de la conformación de un proceso de participación organizada de los productores que debe comenzar por el planeamiento participativo, en un marco de conveniente descentralización
2) institucionalizar un sistema de capacitación que reconozca la racionalidad propia del productor y que haga posible la adecuación de su cultura, sus valores y su idiosincrasia para asumir la modernidad a partir de la toma de conciencia de su propia realidad y de su inserción en la comunidad regional
3) promover la incorporación de conocimientos y la generación de actitudes que hagan posible la construcción y operación de un sistema socio-técnico y económico que permita el acceso de los grupos a la información, a fin de que conozcan el marco

sistémico en el que están insertos y se estimule su discernimiento sobre aquellas acciones y decisiones que los afectan. También deberá asegurar que los participantes puedan utilizar a la comunicación como elemento de consulta para perfeccionar el conocimiento previo de proposiciones y decisiones que les son propias y así usar y mejorar la capacidad de expresar sus observaciones y la aceptación o rechazo de las propuestas basadas en mecanismos previamente establecidos, como parte del sistema.

La conclusión primera y necesaria de estas consideraciones fué que resultaba vital a los efectos de lograr los objetivos del Programa de Desarrollo Local y Regionalización, fortalecer la operatividad de las acciones participativas de los miembros de los Consejos Regionales (CRP) y Locales de Planificación (CLP) en las actividades previstas, a través de sus organizaciones y tomando en consideración que la participación es un proceso voluntario, que se asume conscientemente en y por un grupo de personas que adquiere un desarrollo sistemático en el tiempo y el espacio para alcanzar objetivos en que se aúnan intereses colectivos e individuales cuya estrategia tiene como elementos fundamentales a la organización y la solidaridad.

C. Definición estratégica en el proceso de capacitación

Los Gerentes Regionales -en su condición de "líderes"- necesitan aprender técnicas y métodos de capacitación que les facilite transmitir, en primer lugar, a todos los miembros de los Consejos Regionales (CRP) y Locales de Planificación (CLP) los conocimientos básicos necesarios para que estos agentes sociales puedan llevar adelante el Proceso de Desarrollo Local y Regionalización de acuerdo a las expectativas que estas instituciones han generado en sus comunidades.

Dentro del amplio marco de la educación permanente, entendemos a la capacitación de manera amplia y como parte precisa o imprecisa, formal o informal, que desarrolla cada persona dentro de su ámbito profesional o laboral.

"Capacitar es formar" y el capacitador es un docente que debe ocuparse de la construcción de su profesionalidad.

En lo inmediato y por razones de lógica conveniencia para fortalecer la actuación de los miembros de los Consejos Regionales (CRP) y Locales de Planificación (CLP), es urgente propiciar la formación de un primer grupo de ***"instructores-capacitadores"*** : los Gerentes Regionales y Promotores-Coordinadores.

Estos ya poseen una fuerte convicción acerca de la importancia de la capacitación en el Desarrollo Local; y de que su actividad como "instructores-capacitadores" es un proceso constante de apropiación, interpretación, acción y reflexión, el cual no puede imaginarse sin el soporte de una tarea educativa que permita, en la práctica, percibir efectos particulares y evaluar la conveniencia del fortalecimiento educativo en una determinada situación. Para ello se necesita aptitud teórica básica que los Gerentes Regionales ya han adquirido, que requieren reforzar la comprensión de otros conceptos educativos clave; asimilar una conciencia empírica en relación con los temas a abordar en sus Regiones; así como la comprensión suficiente de los datos sociológicos y psicopedagógicos que son necesarios para la actividad que emprenderán en esta etapa.

La formación de los Gerentes Regionales como "instructores-capacitadores" persigue lograr que actúen frente a los miembros de los Consejos -CRP o CLP- como instructores capaces de identificar y organizar los propósitos y fines de los temas de la capacitación, de escoger las estrategias pedagógicas o los medios adecuados para llevarla a cabo de forma efectiva y eficaz conociendo acabadamente los contenidos que deben transmitir; que puedan señalar acertadamente las experiencias sociales de sus Regiones; y las orientaciones cognitivas de las personas a quienes se está capacitando para que puedan conectarse con ellas y saber transmitirles las razones y/o preocupaciones de su accionar en la Región.

Lógicamente, este proceso deberá ampliarse a una segunda etapa -muy próxima o concomitante a la que se está proponiendo- dirigida a los Promotores-Coordinadores y, posteriormente, hacia los actores sociales de cada comunidad para que el proceso tenga continuidad y logre su necesaria retroalimentación.

En el documento que se acompaña se han tratado temas que consideramos de gran importancia en la formación de "Instructores- Capacitadores" tales como:

- Motivación y comunicación
- Cualidades, conductas y responsabilidades del Instructor
- Reuniones y Métodos para capacitar

1. Motivación y Comunicación

Motivación y Comunicación

Temas

- Definición de Motivación 1
- Definición de Incentivación 1
- Definición de Comunicación 2
- El Proceso de la Comunicación 2
- Barreras de la Comunicación 3
- Importancia de la Comunicación en el Instructor 3
-Cómo comunicarse eficazmente 4

Motivación

La motivacion es una condición esencial y permanente del aprendizaje. En rigor, el auténtico aprendizaje sólo se verifica cuando el alumno está realmente interesado y empeñado en aprender. Sólo aprende realmente aquello que corresponde a una necesidad, a un interés o a un ideal que se afirma en nuestra conciencia y se cuadra dentro de nuestro nivel de aspiraciones.

Sin embargo, existen algunas bases y leyes del aprendizaje de adultos, el aprendizaje es cambio, transformación en la conducta personal y en adulto este cambio es voluntario y consciente se basa en la motivación y en la ejercitación de lo aprendido.

Definición

La motivación es una "fuerza interna que impulsa al hombre a satisfacer una necesidad o alcanzar un objetivo". Esto debe ser constante y estar continuamente reforzada, hacer que el participante quiera saber comprender, crecer, actuar y adquirir habilidades.

Motivar es hacer que se despierte el interés de una persona por una acción determinada para lograr esto, se debe descubrir algo dentro de cada individuo que despierte sus deseos hacia una acción.

La motivación debe tomar en cuenta todos los factores que sucitan, sostienen y dirigen la conducta.

Cuanto más se conozca de la personalidad individual, mejor será la comprensión que se tenga de ella y mejor será el trabajo que se hace para motivarla.

Incentivación

Definición

La incentivación del aprendizaje es pues, la actuación externa, intencional y bien calculada del Instructor para intensificar en sus alumnos, mediante medios auxiliares, recursos y procedimientos adecuados, la motivación interior necesaria para un aprendizaje auténtico, proporcionándoles motivos paralizadores de interes, estudio y trabajo.

En otras palabras la función incentivadora del instructor es la dirección del aprendizaje de sus participantes.

La incentivación del aprendizaje puede ser hecha:

- Por procedimientos verbales adecuados.
- Por medios de objetivación material o gráfica.
- Por procedimientos activos y operacionales que comprometan la participación directa y responsable de los participantes.

Es evidente que la incentivación del aprendizaje debe ser la preocupación máxima y constante del instructor en su enseñanza, a lo largo de todo el curso.

- Sentimientos de autorespeto individual y orgullo del grupo y se obtienen resultados excelentes.

- Recompensas en cuanto al desarrollo de la persona.

- Producir e innovar productos o servicios de alta calidad.

Se debe motivar continuamente, porque en ocasiones el adulto duda de su habilidad para aprender, tiene temor a exponerse al ridículo, por lo tanto; hay que buscar factores de motivación que se apoyen en el proceso Enseñanza-Aprendizaje.

La motivación es el impulso que nace de una necesidad y que conduce a la persona a lograr el objetivo, es importante identificar su necesidad y orientar hacia el objetivo de instrucción.

- Estimule el deseo de realizar las actividades del curso para lograr los objetivos.

- Resalte la importancia del tema y su aplicación práctica.

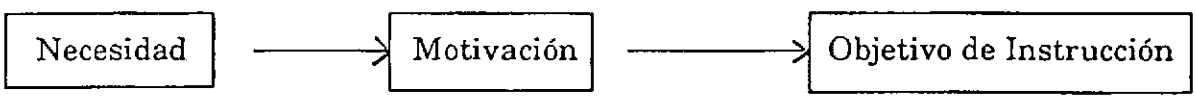
- Fomente la participación.

Comunicación

Definición

Comunicar es impartir conocimientos o transmitir información.

Es un intercambio mutuo de hechos, ideas, opiniones y/o emociones, que comprende la transmisión o exposición y la recepción. En otras palabras, debe existir la recepción de lo que se esta exponiendo, para que se realice la comunicación.



Para aprender, el participante necesita motivos.

Para estimular los motivos de los participantes es recomendable que el instructor los detecte y:

- Enfoque la atención de los participantes hacia los objetivos de aprendizaje.

- Relacione las necesidades y experiencias personales y de trabajo de los participantes, con los objetivos del curso.

El Proceso de la Comunicación

La comunicación es un proceso. Por proceso se entiende "cualquier fenómeno que presenta una continua modificación a través del tiempo, o cualquier operación o tratamientos continuos"

A continuación se examinarán los elementos que interactúan dentro del proceso de la comunicacion: Emisor, Receptor, Mensaje, Canal y Retroalimentación.

Emisor: Es la pesona que transmite la información.

Receptor: Es la persona que recibe la información.

Mensaje: Es la información propia.

Canal: Es el conducto a través del cual viaja la información.

Retroalimentación: Tiene como función primordial dar a conocer al emisor si el mensaje fue captado y como fue interpretado.

Ruido: Toda interferencia que limita las posibilidades de comunicación entre emisor y receptor.

Nota: Cuando se especifican los diferentes tipos de ruido se le denomina barreras de la comunicación.

Barreras de la Comunicación

Se han agrupado 4 categorías, que son las más comunes:

-Semánticas
-Físicas
-Fisiológicas
-Psicológicas

Las barreras semánticas

Son originadas por las diferencias de significado que las palabras y los actos comunicativos pueden tener para distinta personas.

Las barreras físicas

Son causadas por deficiencias en los canales usados para transmitir los mensajes.

Las barreras fisiológicas

Son cuando el emisor o el receptor sufren algún defecto o deficiencia en los sentidos.

Las barreras psicológicas

Son causadas por la manera especial de percibir la realidad de cada persona y tiene como resultado de su experiencia, educación, medio ambiente y rasgos particulares de personalidad.

Importancia de la comunicación en el Instructor

El instructor dentro del proceso de comunicación es un elemento primordial, ya que transmite ideas, conceptos, gestos y todo lo relacionado con las palabras hacia sus participantes.

Del instructor depende que el proceso de enseñanza-aprendizaje se lleve a cabo con éxito.

Es de suma importancia que el instructor al comunicarse con un grupo busque la precisión del pensamiento y la economía de las palabras (sin dejar de recurrir a las redundancias necesarias), la riqueza y la precisión de la expresión (recurrir eventualmente a la formación abstracta) hacer "Converger los medios" uniendo el ademán a la palabra y acompañando la política con un buen esquema.

Asimismo en el plano personal deberá respetar la información, dar pruebas de fidelidad casi decisiva, al tiempo que se consagra la primacía de los hechos sobre las opiniones; mantener una actitud objetiva (abstenerse de jugar), prejuicios, saber ponerse en el lugar del otro y reconocerle la posibilidad de tener otra visión de

los problemas de los hombres y de las cosas, lo que nuevamente significa desistir del propio egocentrismo.

Y por último, en el plano psicosociológico se deberá dar una definición precisa del rol que se quiere desempeñar, del objetivo que se persigue, conocer la situación personal de los participantes (lo que puede poner a prueba la discreción); perfeccionar nuestra propia cultura psicosociológica para lograr un mejor conocimiento y una mejor identificación de los obstáculos.

Cómo comunicarse eficazmente

Todo lo que la persona lleve a cabo afecta la comunicación. No es posible segregar la comunicación del conjunto del proceso de instrucción. Sin embargo, existen algunas orientaciones respecto a la comunicación, que deben ser mencionadas:

- Utilice un lenguaje claro y sencillo. Las palabras son los símbolos mediante los cuales usted transmite sus ideas para que pueda ser comprendido, necesita usar las palabras que expresen lo que está pensando.

- Utilice un lenguaje comprensible para el grupo. Debe adaptar su lenguaje al nivel intelectual, cultural y a la edad de las personas del grupo.

- Use palabras específicas. Cuando se utilizan estas hay menos oportunidades de un mal entendimiento o de interpretaciones.

- Use frases cortas. Estas son más fáciles de entender, una frase larga puede tener demasiada palabrería y ser difícil de captar.

- Hable en forma que lo entiendan. Es esencial que lo escuchen y lo entiendan, su enunciación debe ser clara, su pronunciación debe ser concreta.

Pasos para hablar eficazmente

1. Comprometerse.
2. Analizar al público.
3. Organizar los pensamientos.
4. Pensar en la imagen y sonido.
5. Practicar.
6. Calmarse.

2. Cualidades, Conductas y Responsabilidades del Instructor

El Instructor

Temas

- Definición de Instructor 5
- El Instructor como Facilitador..... 6
- Cualidades de un Buen Instructor..... 8
- Conductas del Instructor..... 8
- Responsabilidades del Instructor..... 9

Definición de Instructor

El instructor formalmente es un líder estructural, es decir, aquel que normalmente es impuesto por circunstancias fortuitas a un grupo preestablecido, pero para que su labor sea llevada a cabo de una manera real y eficaz, tiene que obligarse a lograr ser una combinación equilibrada del líder carismático (aquel que suele encontrarse operando en agrupamientos sociales poco o nada institucionales) y del natural (aquel que opera en agrupamientos sociales, padre, madre, etc., como mediadores entre la realidad del agrupamiento y la realidad extema.

Para poder lograrlo, el instructor tiene que desarrollar, en el grupo, un clima psicológico de seguridad, donde gradualmente aparezcan: la libertad de expresión y el derecho de error, disminuyendo las actitudes defensivas. También debe propiciar la manifestación de emociones, sentimientos e ideas, incrementando la interaceptación afectiva de los miembros del grupo.

Todo lo anterior genera forzosamente, un ambiente de confianza, donde su principal herramienta, como líder inicialmente estructural, es su capacidad de propiciar y generar procesos de retroalimentación - retroinformación y retrocomunicación - entre los miembros del grupo.

La estrategia para lograr un correcto manejo de la retroalimentación, consiste en que el instructor se transforma en el observador imparcial, que funciona como espejo reflejante de la realidad del grupo y de cada uno de sus miembros.

El participante tendrá que demostrarle al grupo el hecho de que un sistema de relaciones interpersonales es también un proceso de aprendizaje y que hay que ubicarlo y evaluarlo.

El aprendizaje de cualquier tema o materia es una tarea en sí. El instructor manejará tal tarea en dos momentos: como objetivo de aprendizaje y como vehículo de aprendizaje, presentándola como objetivo y medio.

Es fundamental que el instructor acelere su propio conocimiento de los participantes, acercarse a sus dudas, creencias, deseos, resistencia y expectativas.

Por último es necesario que el instructor sepa su gran responsabilidad, es decir, la de "formador de hombres".

Gran parte del éxito de los cursos de capacitación recae en el instructor, ya que es quien dirige las sesiones. La forma en que lo hace repercute de lleno en el logro de los objetivos.

- El instructor no es más que la persona que enseña y dirige el aprendizaje de los participantes.

Así pues, el instructor de capacitación es:

- El que tiene el conocimiento, quiere, realiza y también hace conocer, querer y realizar.
- El que proporciona esfuerzo haciendo que el grupo participe superando todos los obstáculos.

- El que hace trabajar a la comunidad que se la ha asignado.

El papel que desempeña el instructor es la clave del éxito de todo el programa de capacitación.

Pueden existir las mejores condiciones para la instrucción, pero si el instructor falla y no es aceptado, no se cumplirá con seguridad todo lo planeado.

Características de liderazgo que debe tener un facilitador

- Ser capaz de enseñar un objetivo común y el camino por el cual se logrará.
- Tener los conocimientos necesarios, es decir, estar al día en su especialidad.
- Despertar interés, atención y deseo de estudio hacia los temas a tratar.
- Crear un ambiente tal que sirva para la automotivación del grupo.
- Propiciar un ambiente de informalidad y ofrecer su sincero apoyo y amistad.

Actividades necesarias para el buen manejo y control del grupo

- Informarse al máximo sobre el grupo.
- Ser puntual.
- Tener un tono amable y al hablar dirigirse tanto con la voz como con la mirada, comunicando con claridad sus ideas.
- Observar una postura adecuada.
- Evitar mímica exagerada, tics o acciones que distraigan al grupo.
- Al final, ceder la palabra al que ha levantado la mano y responder su duda.
- No demostrar nerviosismo y hacer comentarios sobre las opiniones que expresen los participantes y que resulten agradables a ellos mismos.

El Instructor como facilitador

Para manejar la personalidad individual de un grupo, un buen facilitador debe entender que un grupo es "heterogéneo", pues, aunque se trate, por ejemplo: de un grupo de vendedores de la misma edad, escolaridad y función, hay diferencias profundas en lo que toca a la personalidad y capacidad de cada uno de ellos, por ello, debe tratar a cada persona según sea necesario.

Algo esencial es que un facilitador debe ser ejemplo y convertir en realidad lo que predica; esto lo logran los instructores que además de impartir conocimientos, orientan actitudes.

En la mayor parte de los casos, el facilitador es también coordinador de los cursos. Esto implica tener siempre presente como funciona la capacitación y por otro lado debe ser responsable de una serie de trámites administrativos de cuya eficacia depende la realización de cualquier curso. Por ello, el facilitador debe tener los siguientes puntos:

- Claridad en los objetivos que se van a perseguir.

- Formarse un hábito de comunicación a nivel de institución.

- Promoción y publicidad del curso.

- Informar a los participantes al principio del curso sobre objetivos, políticas, programas, horarios y aspectos administrativos.

- Debe haber ayuda recíproca entre participantes y facilitadores.

- Cerciorarse de la existencia del material y equipo necesario para la instrucción.

- Aprender a manejar todos los aparatos que se utilizarán en la instrucción para evitar situaciones desagradables.

Así pues, el trabajo del facilitador se divide en cuatro partes:

- Preparación del participante: Proporcionar tranquilidad y quitar la tensión. Crear interés. Explicar el por qué del trabajo y familiarizarlo con el equipo.

- Presentación de la operación: Avanzar en el trabajo a un ritmo normal para que el participante vaya adquiriendo destreza y rapidez.

- Desarrollo del trabajo: Hacer correr el trabajo a un ritmo normal para que el participante vaya adquiriendo destreza y rapidez.

- Seguimiento del trabajo: Decretar la supervisión gradualmente corrigiendo patrones defectuosos. Felicitarle por el trabajo bien hecho y alentarlo para que mantenga buen ánimo.

Recomendaciones para el ejercicio de liderazgo en el grupo

1. Respeto de las reglas del juego

Para que haya madurez y eficiencia en el logro de los objetivos y metas de un grupo, es necesario que el instructor, determine las guías de acción de una forma directa, clara, positiva y estimulante. Es esencial saber escuchar abiertamente, inspirando confianza, reflejando autoridad y ofreciendo soluciones al grupo, para su estudio y aplicación práctica.

2. Evitar problemas y dificultades

Acción preventiva y correctiva. Cuando surgen dificultades en lograr que el trabajo se realice, la primera tarea del facilitador, consiste en remediar la dificultad y conseguir que las operaciones avancen de nuevo sin tropiezos; pero la coordinación y el manejo del grupo debe ser una función preventiva. Preparar los programas anticipadlamente. Coordinar cada uno de los factores de la situación. Impedir retrasos o fricciones en el futuro, advirtiendo previamente los posibles cambios en los procedimientos de trabajo, con actitudes personales de procedencia, lealtad, objetividad y optimismo y, conservando la confianza de su grupo, junto con la autoridad y el orden.

Buscar la coordinación para obtener la armonía y la cooperación, llevando a la práctica las siguientes líneas de acción:

- Desarrollar una constante actitud de justicia, amistad y firmeza, haciendo los planes cuidadosamente y estableciendo normas razonables de realización para el logro de los objetivos.

- Dar ejemplos de continuo trabajo y elogiar por la buena labor realizada

- Ser terminante en su respuesta: que su decisión no de lugar a dudas.

- Conocer los hechos mirando hacia atrás: establecer alternativas mirando hacia adelante.

3. Especificar y aclarar instrucciones

Para obtener mejores resultados y que sean más efectivos, se elige a la persona que con toda probabilidad las cumplirá bien. Deben repetirse hasta quedar seguro que se han comprendido perfectamente (permitiendo las preguntas y pidiendo la repetición oral de dichas instrucciones).

Cualidades de un buen instructor

Es deseable que quienes capacitan cuenten con las siguientes características, o bien, que estén conscientes de sus carencias en este sentido, para que los desarrollen:

- Autenticidad
- Expresión verbal clara, precisa y sencilla
- Capacidad de análisis y de síntesis
- Interés por su trabajo y por el grupo que conduce.
- Capacidad para despertar y conservar la atención grupal
- Capacidad para establecer buenas relaciones interpersonales
- Habilidad para manejar situaciones imprevistas
- Capacidad de hábitos de escuchar
- Facilidad para manejar situaciones imprevistas
- Creatividad
- Entusiasmo
- Previsión para adelantarse a los acontecimientos y a los problemas
- Orden para coordinar los elementos humanos, materiales y técnicos antes, durante y después del desarrollo de los programas
- Sentido de comprensión humana, para comprender primero a las personas como tales y después, como sujetos de capacitación
- Capacidad de análisis y confrontación, para verificar los hechos reales con planes trazados
- Ser objetivo
- Sea capaz de manejar la comunicación no verbal
- Sea congruente en sus actos con lo que enseña
- Sea responsable y ético
- Competencia en la materia que enseña

Algunas cualidades son especiales para crear una relación human, rica y constructiva, por ejemplo:

La autenticidad: ya que sugiere sinceridad, honestidad, apertura, transparencia, calidad humana.

Si el instructor es una persona auténtica y se relaciona con todos y cada uno de los integrantes del grupo como tal, sin ponerse caretas, es más fácil que logre el éxito, ya que su relación es de persona a persona y no sólo de papel a papel.

La persona auténtica se acepta a sí misma con sus sentimientos, sus defectos y virtudes y reconoce lo que necesita modificar; esto a su vez favorece que los demás la acepten y engendra confianza.

Conductas del instructor

- Personalidad.
- Preparación.
- Puntualidad.
- Respetar los tiempos de descanso.
- Vestir correctamente.
- Lograr la atención de los participantes
- Hablar en tono amistoso.
- Establecer el contacto visual.
- Cuidar la postura.
- Hablar de modo que lo entiendan.
- Evitar movimientos o acciones que lo distraigan.

- Controlar los nervios.
- No presentar excusas.
- Conservar el aplomo.
- Ser entusiasta.

Responsabilidades del instructor

Al preparar e impartir sesiones de instrucción se necesita tomar en cuenta una serie de elementos y factores que nos ayuden a desarrollar la labor del instructor exitosamente; por lo que a continuación encontrarás una serie de "aspectos" importantes para tu labor como instructor.

Para mayor facilidad esta dividido en tres fases: Que hacer antes de la sesión, durante la sesión y después de la sesión.

Antes de la sesión

Ten a la mano tu Plan de Lección, la cual te llevará paso a paso hacia la adecuada realización de las sesiones. Esto implica que con anterioridad realices lo siguiente:

- Elaborar los objetivos de acuerdo a las necesidades de los participantes.
- Planear temas y contenidos a ver.
- Organizar en orden lógico o psicológico los mismos.
- Prever el tiempo de cada tema y las actividades a realizar.
- Dejar tiempo para descanso y comidas.
- Seleccionar el material y equipo a utilizar y practicar el uso de los mismos.
- Elaborar las evaluaciones para los temas vistos.

Escribe en una hoja de rotafolio el objetivo de la sesión para que tus participantes lo tengan presente durante la misma.

Preocúpate por conocer quienes van a ser tus participantes, que esperan del curso y que tanto saben ya del mismo.

Prepara tus materiales:

- Si son escritos como casos y notas técnicas compagínalos y colócalos en el orden en que los utilizarás.
- Si son acetatos colócalos en orden junto al retroproyector y verifica que se puedan ver desde todos los ángulos del salón.
  + Revisa que haya enchufes eléctricos en el aula.
  + Procura tener una extensión por si hace falta.
  + Revisa que este limpio el pizarrón y haya gises o plumones.
  + Coloca en secuencia las hojas de rotafolio que vayas a usar.
  + No olvides llevar plumones de colores obscuros y masking tape o diurex.
  + Prueba el proyector y el retroproyector y ten focos de repuesto por si se funden los aparatos.
  + Ten listo los personalizadores para la presentación en la primera sesión.
  + Procura que la disposición del mobiliario este en forma de herradura.
  + Ponte ropa cómoda y adecuada a la plaza y el evento.
  + Procura llevar preparados ejemplos y/o casos que vayan de acuerdo a su problemática o a las características del trabajo que desempeñan.

Durante la sesión:

Realiza un ejercicio de tensión al inicio de la primera sesión, esto ayudará a relajar su tensión inicial y empezar a integrarse como equipo de trabajo.

Establece las reglas del juego, como se va a trabajar, normas a seguir, horarios de entrada y salida.

Estimula al grupo a aprender.

Inyecta tu entusiasmo, esto puedes lograrlo mediante una buena introducción al tema y demostrándoles los beneficios que obtendrán al finalizar el curso, asi como propiciando un ambiente de confianza y cordialidad.

Señala a tus participantes los objetivos que deberán alcanzar al finalizar el tema o la sesión; ésto les permitirá saber hacia donde van, que se espera de ellos y cómo y cuándo van a alcanzar ese objetivo.

Al explicar el tema:

- Procura que tu voz sea fuerte (sin llegar a gritar) de tal manera que todos los participantes te escuchen claramente.

- Utiliza un lenguaje claro y sencillo para que todos logren captar tu mensaje, pronunciando correctamente las palabras.

- Si utilizas alguna palabra técnica o "desconocida" para tus participantes, aclárala, no des por hecho que ya la conocen.

- Evita las muletillas por ejemplo: si, aja, mmjj, vez, ora, pues, este, eh, o sea.

Cuando te dirijas a alguno de tus participantes procura llamarlo por su nombre, esto denotará que te interesas por ellos y los conoces a cada uno.

Haz preguntas a tus participantes, para ver si están comprendiendo el tema.

No hables como perico toda la sesión, deja que tus alumnos participen también, recuerda que las preguntas no se hacen para poner en ridículo a la gente.

Contesta siempre las preguntas de tus participantes, sean importantes o no, claro sin permitir que se desvíen del tema, es decir cuando contestes una pregunta involucra a todo el grupo.

En caso de que no puedas resolver una duda reconócelo y procura investigarlo para la siguiente sesión.

Dirige tu mirada a todo el grupo, no sólo a una parte del mismo o a un participante en especial, de lo contrario perderás el control sobre la demás gente del grupo.

Procura que tus movimientos corporales sean naturales, esto es, ni estático que parezca roca, ni tan flácido y nervioso que parezca péndulo. Nunca metas las manos a las bolsas del pantalón, ni juegues con el gis, esto distrae la atención de tus participantes.

Al utilizar el pizarrón, rotafolio, etc.:

- Procura no llenarlo con demasiada información y haz letra clara preferentemente de molde.

- Utiliza colores obscuros para que todos alcancen a ver, por ejemplo: azul obscuro, verde oscuro, café, negro, morado, rojo.

Procura no dar la espalda al grupo, cuando escribas hazlo con el brazo extendido, de manera que no pierdas el contacto con ellos.

Realiza ejercicios individuales o grupales para rectificar su aprendizaje y de esta manera darte cuenta de sus avances o lagunas.

Si tu sesión dura dos horas o más, planea un tiempo de descanso, esto les devolverá la energía perdida.

Realiza siempre antes de finalizar la sesión un resumen de lo visto hasta ese momento, esto les ayudará a tus participantes a integrar las partes del todo visto ese día.

Si vas a dejar ejercicios a realizar en casa, explica claramente las instrucciones y verifica que todos hayan entendido lo mismo, haz que ellos te repitan las instrucciones.

Respeta el tiempo programado para la sesión. Inicia a tiempo y termina a tiempo.

Despídete de tus participantes, de esta manera se darán cuenta que la sesión ha terminado.

Después de la sesión

El instructor debe revisar detenidamente que los materiales didácticos utilizados estén en buen estado.

Al abandonar el aula el instructor deberá asegurarse que el estado de esta sea el adecuado.

Entregar al responsable de área la lista de participantes, evaluación de ejercicios y calificaciones finales.

Hacer una autoevaluación para corregir errores durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

3. Reuniones y Métodos para Capacitar

Reuniones y Métodos

INTRODUCCION

¡Quiere llevar a cabo una reunión! ¿Cuál es el propósito? ¿Cuáles son los objetivos? ¿Qué tipo de reunión será? ¿Qué tipo de métodos se usarán para llevar a cabo el propósito y los objetivos?

Estas son algunas de las preguntas que los organizadores de reuniones deberán contestar. Este documento contiene una descripción breve de los métodos más comunes que se usan para planear reuniones eficientes.

El Método y los términos usados en este documento son reconocidos y aceptados por la mayoría de los especialistas profesionales en reuniones.

PROPOSITO	NOMBRES
Información "Para Informar"	Seminario Simposio Foro Informe Preliminar Convención Conferencia
Capacitación "Para Capacitar"	Curso de Capacitación Seminario Taller Clínica Instituto Laboratorio Conferencia
Solución de Problemas "Para Planear," "Para Resolver"	Seminario Taller Conferencia

REUNIONES

DEFINICION: Una reunión es un grupo selecto de individuos congregados para llevar a cabo uno o más objetivos predeterminados o para recibir cierta información. El propósito de una reunión es el de INFORMAR, CAPACITAR O PLANEAR O RESOLVER. Una serie de objetivos específicos evaluables se requieren para reuniones de tipo de capacitación o de planificación.

PROPOSITO DENOMINACIONES

A las reuniones se les da una serie de nombres. Estos nombres, cuando se usan correctamente, pueden dar a conocer al participante el propósito general de la reunión. A continuación se listan los nombres que comúnmente se utilizan para cada propósito.

"Conferencia" es un nombre general que puede utilizarse para cualquier reunión. No siempre conlleva o tiene un propósito.

"Seminario Taller" puede utilizarse para reuniones de tipo de capacitación o de planificación. La denominación de seminario taller significa "manos a la obra" - los participantes activamente se ocupan de llevar a cabo actividades especificas.

REUNIONES DE CAPACITACION

Los programas de capacitación son para instruir y para enseñar nuevas habilidades y conocimientos. La enseñanza está basada en objetivos bien definidos de formación y de rendimiento. La instrucción deberá ser diseñada con el propósito de obtener la compenetración y participación total del estudiante. Las reuniones de capacitación son las más difíciles de planear. Los componentes que se requieren en la capacitación son los objetivos, los materiales de interacción, la retroalimentación, y los exámenes. Las reuniones de capacitación deberán diseñarse no con el propósito de simplemente informar a los estudiantes, sino también con el propósito de desa-

rrollar los niveles de competencia especificados en los objetivos. Con frecuencia se usan métodos de información cuando en realidad los requeridos son métodos de instrucción. Las presentaciones informativas se dan a menudo y son aceptables en reuniones de capacitación. Las presentaciones informativas deberán constituir menos del 10 por ciento del programa total.

TIPOS O DENOMINACIONES

Curso de Formación
Seminario Taller
Clínica
Instituto
Laboratorio
Conferencia

METODOS

Demostración/Práctica
Presentación Interactiva
Debate Dirigido
Actuación de un role (como en el teatro)
Simulación
Estudio de un Caso
Proceso de Acontecimientos
Grupos de Estudio Programados
Estudio Individual
Ejercicios de Laboratorio

DEMOSTRACION/PRACTICA (D/P)

Definición

La demostración es un método para mostrar, ilustrar, hacer y explicar una técnica, un proceso, o un procedimiento a aprenderse. Durante o después de la demostración cada participante practica llevando a cabo la actividad. (Es uno de los métodos mas efectivos de enseñanza).

Utilización

1. Enfoca la atención en el proceso.
2. Dirige la interpretación y aplicación de la información a cada paso del proceso.
3. Brinda retroalimentación inmediata y autoevaluación de la respuesta de los participantes.

Procedimientos

1. Identifique los objetivos de la presentación.
2. Desarrolle una guía de procedimiento, ayuda de trabajo, o un conjunto de instrucciones de las actividades, describiendo el proceso paso a paso.
3. Practique la demostración. Nunca deberá ser presentada sin haber sido ensayada previamente.
4. Asegúrese de que todo el equipo y materiales requeridos estén a mano antes de empezar. Siempre que le sea posible tenga un juego de materiales para cada participante.
5. Siente al grupo de manera que todos puedan ver y oír.
6. Explique el propósito y objetivos para preparar de antemano al grupo para lo que va a ocurrir.
7. Haga la demostración, mantenga las instrucciones sencillas; cambie el ritmo para adjustarlo al grupo.
8. Utilice el acercamiento tipo "paso-a-paso" cuando le sea posible.
9. Verifique periódicamente durante la presentación para asegurarse de que se está siguiendo cada paso.
10. No alargue la demostración.
11. Distribuya la guía de procedimientos y haga que los participantes practiquen las actividades.
12. Circule entre los participantes y verifique el progreso de cada uno, ofreciendo asistencia cuando sea necesaria.
13. Resuma y repase los puntos claves de la demostración.

Herramientas

Guía de procedimientos, pizarra, cassettes, diapositivas, filminas, películas, modelos, equipo o materiales normales o corrientes, y otros tipos de ayuda que requiera la demostración.

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
BIBLIOTECA
Dr. Manuel Belgrano

Ventajas

1. Identifica los objetivos — el estudiante sabe lo que aprenderá a hacer.
2. Provee práctica real para desarrollar las habilidades.
3. Provee retroalimentación inmediata.
4. El estudiante y el instructor pueden determinar si los objetivos han sido logrados.

Desventajas

1. Requiere planeamiento y ensayos cuidadosos.
2. Puede usarse solamente en grupos pequeños.
3. A menudo requiere la presencia real de instructor.

PRESENTACION INTERACTIVA (PI)

Definición

Una presentación de capacitación que identifica los objetivos y utiliza materiales de capacitación para dirigir la atención de los participantes hacia el contexto crítico.

Utilización

1. Acomoda grupos grandes en un período de tiempo limitado.
2. Expone información nueva.
3. Dirige la interpretación y aplicación de la información.
4. Brinda retroalimentación, evaluación propia de la respuesta de los participantes.
5. Desarrolla un nivel de competencia a través de la práctica de objetivos pre-establecidos.

Procedimientos

1. Identifique los objetivos de la presentación.
2. Provee materiales de capacitación, hojas de trabajo, lineamientos, audiovisuales, etc. para complementar las clases.
3. La presentación de la información deberá corresponder con la secuencia en que se distribuyen los materiales de capacitación.
4. La presentaciónninteractiva brinda el tiempo necesario para una participación activa.
5. Provee una retroalimentación inmediata a las respuestas de los estudiantes.
6. Provee una auto-evaluación del nivel de conocimiento alcanzado a través de una evaluación posterior.
7. Da la oportunidad de corregir los objetivos que no fueron alcanzados.

Herramientas

Hojas de trabajo, evaluación posterior, materiales de capacitación para complementar la presentación.

Ventajas

1. Identifica los objetivos — el estudiante sabe lo que aprenderá a hacer.
2. Provee participación y respuesta activa del estudiante hacia la información presentada, como una práctica para alcanzar los niveles de capacitación señalados.
3. Provee retroalimentación al estudiante y al instructor.
4. Puede utilizarse en grupos grandes o pequeños.
5. A través del uso de instrumentos de evaluación tales como exámenes posteriores, exámenes de norma o criterio, y evaluaciones de unidades de estudio, el estudiante y el instructor pueden determinar si los objetivos han sido alcanzados.

Desventajas

1. La presentación requiere un seguimiento estricto de los pasos indicados.
2. Requiere la presencia del instructor.

Las clases de interacción de grupos pueden grabarse con anterioridad para utilizarse ya sea en presentaciones audiovisuales o solamente de audio como un descanso de la estructura rutinaria de las clases orales. Esto presenta la ventaja de dar libertad al instructor para ausentarse del salón de clases y a los estudiantes para programar su propio tiempo.

DEBATE DIRIGIDO

Definición

El tema de información se determina previo a la presentación y la discusión se conduce siguiendo una secuencia predeterminada para utilizar la información al máximo.

Utilización

Para grupos más pequeños. Provee repaso y práctica después de la presentación de la información. Involucra activamente a todos los miembros del grupo. Permite la participación/respuesta y aclaración del estudiante. Puede preparase en parte de antemano. Puede permitir que se alcancen objetivos específicos.

Procedimientos

1. Comience la discusión o debate después de que los objetivos hayan sido claramente definidos y entendidos por todos los participantes .
2. Si la decisión está pendiente, el material escrito deberá distribuirse de antemano.
3. Mantenga la discusión en el tema escogido y en la secuencia predeterminada.
4. Involucre a todos los participantes.
5. Estimule el debate haciendo preguntas e introduciendo materiales suplementarios.
6. Recapitule la discusión al final de un tema principal.
7. Fomente la evaluación de la discusión cuando el tema haya sido finalizado.

Herramientas

Cualquier material que se requiera además de la discusión verbal y cualquier otra información suplementaria.

Ventajas

1. Da la oportunidad para que todos participen.
2. Permite preparación previa para una discusión relevante.
3. Los malentendidos o errores de juicio individuales pueden ser corregidos.
4. El líder cuenta con una mayor posibilidad para conocer de lleno el material que va a discutirse.
5. Si ha sido manejado con eficacia, el producto final representará la forma de pensar de muchos individuos.
6. Ayuda a identificar si es que, y cuando, el estudiante asimila el contenido o los objetivos de la discusión.

Desventajas

1. No es eficaz con grupos grandes porque muchos no tendrán la oportunidad de participar.
2. La discusión puede ser monopolizada por unos cuantos del grupo.
3. Una discusión fructífera depende de si se tiene algún conocimiento previo del tema.
4. Requiere mucho tiempo.
5. Si se carece de buen liderazgo, la discusión puede salirse del tema indicado.
6. Es difícil de evaluar lo que han aprendido los participantes.

ACTUACION DE UN ROL

Definición

La actuación de un rol (papel) es una dramatización informal, no ensayada, en la cual las personas representan, en una manera espontánea, problemas de relaciones humanas, para darse cuenta de los sentimientos que experimentan otros, para ver una situación a través de los ojos de otras personas, o para experimentar como ellos actuarían o reaccionarían en una situación dada.

Utilización

1. Para capacitar en el liderazgo y en la habilidad de relaciones humanas.
2. Para capacitar en la solución de problemas de grupo pueden representarse problemas reales.
3. Actuando, como protagonistas, los personajes de una historia o situación para hacer sus sentimientos mas reales

4. Para descubrir como manejar una situación difícil.
5. Para enseñar cierto contenido del tema mas eficazmente, como en el caso de incidentes históricos.
6. Para dar a los estudiantes una oportunidad de decir, en un papel, lo que en realidad sienten en vez de lo que ellos piensan que usted quisiera oír. Pueden explorar sus propios sentimientos y adquirir discernimiento.

Procedimientos

1. Describa la situación que va a caracterizarse o actuarse. Ponga la clase a "calentarse," o prepararse.
2. Seleccione los actores y pídale a cada uno que se ponga en el estado de ánimo del personaje que están representando. Enfatice que están representando un papel, no a ellos mismos.
3. Asigne diversas tareas a la clase. Algunos pueden ser designados para simular eventos específicos, o juzgar que tan realista es la actuación.
4. Organice el escenario y comience la acción. Deténgala tan pronto como se ilustre el problema.
5. Discuta lo que sucedió y trate de identificar los valores y sentimientos de aquellos que estuvieron involucrados, y las condiciones que los llevaron a sentir o actuar de la manera en que lo hicieron.
6. Evalúe y resuma los puntos que se aprendieron.
7. La actuación de papeles puede repetirse con los mismos actores intercambiando sus papeles o con nuevos actores.

Ventajas

1. Les brinda a los estudiantes la oportunidad de examinar y experimentar, con la actuación de papeles, en situaciones en las cuales pueden ser tratados problemas reales. Se cometerán algunos errores.
2. Le permite al estudiante darse cuenta de los pensamientos, actitudes, y perspectivas de alguien mas, y de esta manera aprender a apreciar el punto de vista de la otra persona.
3. Los miembros de la clase pueden ponerse en los zapatos de otras personas para experimentar usando nuevas formas de comportamiento y para aprender en el proceso.
4. Las situaciones pueden crearse de manera que concuerden, con las necesidades e intereses de la clase.

Desventajas

1. A menos de que el grupo sea sensible y posea mentes suficientemente abiertas para experimentar nuevas formas de trabajar juntos, la actuación de papeles puede ser superficial y fallar en producir los resultados deseados.
2. Los actores a menudo tienden a "endulzar" sus partes y convertir la actuación en puro entretenimiento.
3. El instructor tiene que planearlo todo muy cuidadosamente a fin de mantenerlo al nivel de entendimiento y madurez del grupo.
4. Puede fracasar si repentinamente se pone en manos de personas sin experiencia.
5. Puede tomar mucho tiempo, dependiendo de las situaciones que se representen.

SIMULACION

Definición

Es un ejercicio de laboratorio, un juego de roles, que se lleva a cabo en un salón. Se desarrolla a partir de un libreto, que presenta una situación imitada de la realidad con personajes ficticios, pero también tomado de la vida real. Los participantes representan los distintos roles y se ven obligados a tomar decisiones para resolver hechos que probablemente deban enfrentar desde sus posiciones habituales.

Utilización

1. Constituye una práctica útil para responder a una situación de trabajo o a la ejecución de una tarea.
2. Provee práctica al estudiante en el desarrollo de procedimientos en secuencia.
3. Se adapta al aprendizaje individual.

Procedimiento

1. Provea al estudiante con información y objetivos dirigidos.
2. Brinde al estudiante acceso al ambiente simulado.
3. Permita que el estudiante practique en la situación simulada.
4. Tenga disponible a un experto en el tema para que dirija y aclare.
5. Dé lugar para la evaluación externa o propia del desempeño del estudiante.
6. Provea modificaciones o más practica si es necesario.

Herramientas

Cualquier cosa que duplique el verdadero ambiente de trabajo o tarea.

Ventajas

1. Permite al estudiante desarrollar actividades en una situación que se aproxima bastante a la situación real de trabajo.
2. Puede adaptarse para seguirse al ritmo de cada persona.
3. Crea confianza en el estudiante.
4. Provee el ambiente para "representar" en vez de "meditar" el desarrollo de una actividad.
5. El estudiante obtiene la exposición y retroalimentación necesarias para la evaluación del desempeño de la tarea.

Desventajas

Los costos involucrados en crear el ambiente simulado a menudo impiden su uso. Problemas prácticos para algunos tipos de actividades reducen su eficacia. A menudo puede usarse solamente en grupos pequeños. Toma mucho tiempo. Puede terminar en un desperdicio de esfuerzo si el liderazgo apropiado no se encuentra disponible.

ESTUDIO DE CASO

Definición

El caso de estudio es un análisis y resolución de un problema típico. Es una proposición abierta con la pregunta "¿Qué haría usted? a ser contestada.

Utilización

1. Es útil para analizar los problemas personales de la gente.
2. Capacita a los participantes para participar oralmente, para reflexionar, y para experimentar, como observadores, los papeles de las personas involucradas en el problema.
3. Capacita al participante para tratar consigo mismo y con otros antes de enfrentarse a la "situación verdadera."

Procedimientos

1. Un grupo de cuatro o cinco personas es encabezado por un líder capacitado que vigila pero no domina el estudio.
2. Los miembros buscan soluciones individuales al problema a través del examen crítico de la información y a través de la discusión franca en el grupo.
3. Se escribe en un pizarrón un resumen de las observaciones, opiniones, y conclusiones preliminares.
4. Cada persona escribe entonces la acción que tomaría si se enfrentase a un problema similar, y defiende su decisión ante el grupo.
5. Finalmente, el grupo entero formula una decisión, y, si el caso dado tenía una solución previa, se hace una comparación y se señalan y discuten las diferencias, modificando la respuesta del grupo, si es necesario.
6. Cada participante deberá abandonar el estudio con un entendimiento claro de como trataría un problema similar si tuviera que confrontarlo en la vida real.

Herramientas

La naturaleza del problema, sus circunstancias, la información disponible, y otros factores decidirán que herramientas y materiales de ayuda serán útiles. Pueden utilizarse expertos, testigos y personas en general. Entre los materiales de ayuda audiovisuales, algunos que frecuentemente son útiles incluyen: papel, pizarrón, cuadros, películas, tablas de información, exámenes, modelos, muestras, y cassettes.

Ventajas

1. El uso de casos es el mejor substituto a la realidad misma: el investigador debe analizar y resolver los problemas de casos seleccionados de la vida real, pero sin sufrir los problemas y las consecuencias de un fracaso. Al colocarse a si mismo en el rol de examinador y de examinado, se vuelve sensitivo a muchos factores que pueden entrar en el problema.
2. El tamaño pequeño del grupo (5-6 personas) permite y requiere que cada miembro participe de lleno, y que reflexione profundamente en lo que haría si el problema fuese suyo. Cada uno debe tener apertura, vencer su timidez, hablar en voz alta, aprender a dar y recibir, respetar la forma de pensar de los otros, y no tener prejuicios en su punto de vista y en su juicio.
3. Las deliberaciones requieren que uno sea claro, específico, y conciso en la recopilación de información; lógico, razonable, y práctico al resumir y formular una solución que funcione.
4. La solución del caso es el esfuerzo combinado de varias mentes alertas.

Desventajas

1. El contar con información insuficiente e inadecuada y el tener mucha prisa puede conducir a resultados inapropiados.
2. A menos que el instructor pueda fomentar un flujo libre de ideas, discusiones, y decisiones, el método puede fallar en su desarrollo.

PROCESO DE ACONTECIMIENTOS

Definición

El proceso de acontecimientos es el método de aprender como resolver problemas y ejecutar decisiones a través del estudio de incidentes reales que involucraron personas en situaciones reales. (Este es un tipo de estudio de un caso menos formal y menos exigente).

Utilización

Es útil al servir de práctica para analizar problemas particulares.

Procedimientos

1. Se hace una manifestación escrita de un incidente. No se proveen todos los hechos necesarios para tomar una decisión. Se requiere que los miembros de la clase actúen como personas responsables y que tomen una decisión.
2. Los participantes tratan de revivir la acción haciendo preguntas al instructor en relación con hechos y pistas relevantes. Tratan de descubrir lo que pasó, a quién, cuando, donde y como.
3. Un miembro del grupo hace un resumen de los hechos al final de cada fase.
4. Cada estudiante toma y somete su propia decisión sugiriendo una acción en el incidente.
5. La clase evalúa las acciones, decisiones, y consecuencias.
6. La clase discute lo que fue útil, lo que causó dificultades y como éstas podrían haber sido evitadas.
7. La clase hace comentarios sobre como se podría actuar mejor usando algunos de los métodos efectivos y evitando acciones que causan dificultades.

Ventajas

1. Es fácil compartir el entendimiento y las experiencias.

2. Ayuda a los participantes a pensar mas claramente, a apreciar los sentimientos, y a mejorar su entendimiento práctico.

Desventajas

1. Buenos casos o incidentes requiren un estudio previo considerable, y algunos estudiantes no se prepararán adecuadamente.
2. Casos incompletos conducen a adivinanzas.
3. La discusión en grupo puede limitarse a los miembros que estén adecuadamente preparados.
4. La discusión del caso puede conducir a una disputa en vez de un debate organizado.

GRUPOS DE ESTUDIO ORGANIZADOS

Definición

El logro de la solución a un problema, permitiendo practicar en la solución y en la toma de acciones apropiadas.

Utilización

1. Funciona mejor con un grupo de tres a treinta participantes.
2. Se utiliza cuando se les da a los participantes una tarea para ser hecha, un problema para ser resuelto, o una habilidad para practicarse y se les provee con objetivos, lineamientos y referencias.
3. Un esfuerzo conjunto donde todos los miembros del grupo tienen que llegar a una solución o resolución al mismo tiempo.

Procedimientos

1. Se le da al grupo los objetivos de la capacitación detallando lo que cada miembro será capaz de hacer una vez finalizado el ejercicio.
2. La solución de problemas por los grupos funciona ya que todos los participantes trabajan para alcanzar las respuestas simultáneamente.
3. Cada participante aprende de los otros al colaborar en forma recíproca para llevar a cabo un tarea o paso requeridos.
4. El organizador deberá asignar cuidadosamente los papeles a cada grupo para incrementar la eficacia.
5. El organizador puede designar a un participante específico para que lleve a cabo la investigación de textos.
6. El organizador puede designar a un participante específico para que contacte a un experto en la materia.
7. El organizador puede hacer el papel de observador, revisando las asignaciones tan frecuentemente como sea necesario para estimular la interacción del grupo.
8. Se le puede dar un examen final a los miembros del grupo para que evalúen el progreso logrado. Lo pueden hacer individualmente o en grupos.
9. Se le otorga al grupo la libertad de decidir cuando todos los miembros del grupo estár listos para la evaluación.

Ventajas

1. Dados los objetivos, el participante puede establecer sus propias normas a seguir en el trabajo
2. Existe una interacción del grupo en situaciones que involucran actuación de papeles.
3. Al darle al grupo la decisión de cuando se va a llevar a cabo la evaluación, éstos responden trabajando juntos, sirviendo de tutores entre unos y otros y manteniendo una interacción constante.
4. El instructor puede planear los procedimiento de antemano.
5. Las pruebas de evaluación proveen retroalimentación sobre la ejecución de los objetivos...

Desventajas

1. Es un tipo de acercamiento que consume mucho tiempo.
2. Involucra una gran cantidad de experimentación.

3. Existen limitaciones en el tamaño del grupo.
4. Está limitado a tipos de temas específicos.
5. Generalmente surge un miembro dominante del grupo, y si no se dirige con eficacia, puede llegar a tomar demasiadas de las decisiones del grupo.
6. Mucha de la eficacia de este método depende de la labor del organizador en hacer asignaciones y tomar decisiones.
7. No se posee el nivel de experiencia disponible para responder a preguntas y hacer aclaraciones.

ENSEÑANZA INDIVIDUALIZADA

Definición

Un tipo de situación de aprendizaje en el cual se le da a los estudiantes una serie de materiales de capacitación y de eventos y estos aceptan la responsabilidad de llevar a cabo cambios en su nivel de competencia y de desempeño que sean confiables y predecibles.

Utilización

1. Provee una opción al uso del salón de clase.
2. Provee situaciones de aprendizaje individualizadas que pueden llevarse a cabo al propio paso del estudiante.
3. Puede utilizarse cuando el nivel inicial del estudiante antes de comenzar el curso indica que posee una gama amplia de capacidades.
4. Para incorporarse a un sistema tradicional existente.

Procedimientos

1. Especifique los objetivos de capacitación.
2. Prepare exámenes finales y evaluación posteriores.
3. Diseñe la "heliográfica" para la capacitación.
4. Prepare cada sección de la capacitación.
   a. Los objetivos de la capacitación - lo que el estudiante será capaz de hacer una vez finalizada cada sección de la capacitación.
   b. Potencial inicial - tema o materia, información, guía que se le da al estudiante.
   c. Práctica - oportunidad para el estudiante de practicar respuestas relevantes.
   d. Retroalimentación - información sobre la práctica y el progreso.
   e. Evaluación posterior - que tan bien se alcanzaron los objetivos de la capacitación.
5. Evalúe las secciones de la capacitación.
6. Haga revisiones a medida que sean necesarias.
7. Poner en ejecución la capacitación.

Herramientas

Además de la "heliográfica" de capacitación, el uso de materiales audiovisuales, películas, textos de referencia, cassettes, diapositivas, hojas de trabajo, y cualquier otro tipo de material que sea necesario para la práctica dependiendo de la materia.

Ventajas

1. La capacitación está disponible para ser usada en cualquier momento...sin ninguna preparación adicional.
2. Puede darse fuera del salón de clase.
3. No se requiere un instructor que presente la información.
4. El instructor está disponible para consultas individuales.
5. El estudiante puede progresar a su propio paso y programar su propio tiempo.
6. Participación activa del estudiante.

Desventajas

1. Si el instructor no está disponible, el estudiante puede empezar a tropezar.
2. No existe un control contínuo sobre la programación del tiempo.
3. Las deficiencias en los materiales de capacitación se vuelven más significativas, causando a menudo que los estudiantes malinterpreten y pierdan el tiempo.
4. Se requiere tiempo para preparar los materiales de capacitación.

EJERCICIOS DE LABORATORIO

Definición

Provee una simulación o una aplicación directa de una habilidad que se ha aprendido con anterioridad, en parte o en su totalidad.

Utilización

1. Como una actividad de motivación y de interés.
2. Sirve de práctica para actividades aprendidas de antemano.
3. Para seguir paso a paso un procedimiento o un ejercicio.

Procedimientos

1. Prepare las instalaciones del salón con materiales relevantes al ejercicio.
2. Establezca los objetivos del ejercicio.
3. Asigne los pasos a practicar o proyectos de trabajo.
4. Provea demostraciones, ejemplos, materiales suplementarios.
5. Provea evaluaciones de progreso.
6. Los ejercicios deberán estar relacionados con los objetivos, y no ser solamente trabajo para mantener ocupados a los participantes.

Herramientas

Materiales relevantes al ejercicio.

Ventajas

1. Sirve de práctica útil y relevante.
2. Es interesante y constituye un cambio de estilo de las presentaciones informativas.
3. Se adapta al paso del participante.

Desventajas

1. Involucrar unos cuantos gastos.
2. Involucrar cierto tiempo para la capacitación.
3. Requiere a un experto en la materia que provea una guía detallada.
4. No puede preparase de antemano.

REUNIONES DE PLANIFICACION O DE "SOLUCION DE PROBLEMAS"

El propósito básico de una reunión de planificación o de "solución de problemas" es el de capitalizar en las habilidades y conocimientos existentes y en la experiencia del grupo con el propósito de desarrollar planes, soluciones, decisiones, y otras especificaciones necesarias para actuar. Las reuniones de planificación o de "solución de problemas" son diseñadas con el propósito de satisfacer objetivos determinados de antemano.

Hay un chiste viejo que dice que "un camello es un caballo concebido por un comité," lo cual indica las ineficiencias y confusiones que pueden resultar de una sesión de planificación diseñada y/o manejada deficientemente. Existe aquí una consideración de relaciones humanas. Una sesión de planificación funciona cuando se supone que la solución o plan no han sido establecidos. Si de hecho una decisión ha sido establecida previamente por un nivel administrativo mayor, es peligroso llevar a cabo una reunión en la cual los participantes piensan que ellos están planeando o resolviendo problemas cuando en realidad no lo están haciendo. No es adecuado conducir tal reunión con la idea de guiar al grupo de manera que éste llegue a la decisión que ha sido establecida previamente, ya que este plan puede fallar.

TIPOS O DENOMINACIONES

Seminario Taller
Conferencia

METODOS

Tormenta de Ideas
Procedimiento de Grupo
"Solución de Problemas"
Sesión de "cuchicheo"
Diálogo/Discusión

TORMENTA DE IDEAS

Definición

La tormenta de ideas es un esfuerzo conjunto del grupo para resolver un problema bien definido introduciendo el mayor número posible de alternativas o soluciones. Esta técnica intenta producir ideas rápida y espontáneamente y en gran cantidad mediante la asociación libre de ideas, suspendiendo al mismo tiempo todas las críticas. Utiliza las ideas para atacar o "tormentar" el problema.

Utilización

1. Para ayudar a resolver problemas individuales específicos.
2. Es especialmente beneficioso para aquellas personas más capacitadas que necesitan ayuda para canalizar y dirigir sus ideas.
3. Cuando un grupo "tropieza" con un problema, la tormenta de ideas pueda abrir el camino hacia una solución.
4. Cuando se desea la aplicación de una idea, la tormenta de ideas puede sugerir muchas aplicaciones que un solo individuo no podría pensar.

Procedimientos

1. Seleccione un problema y exprésela clara y específicamente.
2. Designe a un participante quien estará a cargo de enlistar todas las ideas en un pizarrón, o en hojas de papel periódico si no hay un pizarrón disponible.
3. Deseche todos los juicios críticos, comentarios negativos, y la evaluación.
4. Mantenga un ambiente informal y relajado.
5. Estimule la corriente libre de ideas sin importar que se salgan del tema.
6. Estimule la edificación de ideas, el combinarlas o mejorarlas.
7. Haga sugerencias con el único propósito de mantener las mentes activas, para abrir nuevas corrientes o líneas de pensamiento.
8. Termine la sesión después de 15 a 20 minutos.
9. Exprese nuevamente el problema y prosiga con el período de selección y refinamiento.
10. Evalúe las ideas objetivamente sin culpar o dar crédito a nadie.
11. Reduzca las ideas a una solución final.
12. Resuma.
13. Si es posible, haga contacto con cada participante al día siguiente para compartir ideas tardías que a menudo pueden ser de mejor calidad que las ideas originales.

Herramientas

Pizarrón u hojas de papel periódico.

Ventajas

1. Todos participan.
2. Con la regla base de que ninguna idea puede ser criticada, muchas ideas brillantes pueden aparecer rápidamente.
3. Una idea puede conducir a otras en rápida sucesión.
4. La tormenta de ideas a menudo le da libertad al individuo para ser más creativo y productivo de lo que generalmente es.
5. Un espíritu de diversión y congenialidad puede unificar a los participantes.

PROCEDIMIENTO DE GRUPO

Definición

El procedimiento de grupo es un método que consiste en poner a trabajar a varias personas en una tarea que requiere su cooperación.

Utilización

1. Use el método de discusión en grupo como el medio para identificar, analizar y resolver los problemas.
2. Cuando un trabajo de gran magnitud tiene que llevarse a cabo en corto tiempo, puede dividirse en partes más pequeñas y asignarlas a grupos o comités pequeños.

3. Cuando hay que hacer muchos trabajos, cada uno puede ser hecho por grupos separados.
4. La planificación para un evento casual puede ser hecha por un grupo pequeño.
5. Cuando un grupo tiene intereses varios, aquellos con intereses similares pueden trabajar juntos.
6. El trabajo en grupo, con su énfasis considerable en la iniciativa y en la independencia, le da a los participantes una oportunidad para mejorar en estas áreas.
7. Use diferentes procedimientos para propósitos diferentes. Algunos de los procedimientos son: discusiones que involucran a todo el grupo, grupos de estudio pequeños, grupos de "cuchicheo", paneles o mesa redonda, simposio, debates, actuación de papeles, y casos de estudio.

Procedimientos

1. Seleccione aquellos procedimientos de grupos que maximizen la ayuda a los participantes para alcanzar los objetivos especificados.
2. Para todas las actividades de grupo, haga que los objetivos sean claramente entendidos.
3. Asigne responsabilidades a los participantes para asegurarse de que el trabajo de grupo sea eficaz.

Ventajas

1. Los grupos no se equivocan tan fácilmente como lo hace el individuo promedio.
2. Los grupos tienen un porcentaje mayor de respuestas correctas.
3. Las decisiones de grupo tienen un efecto mas fuerte sobre el comportamiento que otras tipos de situaciones de aprendizaje.
4. Más puntos de vista, experiencias variadas, y una gama amplia de conocimientos, pueden reunirse para atacar la tarea.
5. Las discusiones estimulan la actividad mental. El intercambio de ideas puede ser estimulante y producir motivación.
6. Ayuda al participante a dar-y-recibir y a examinar todas las facetas de un caso antes de tomar una decisión.
7. Le permite a los participantes adquirir conocimientos a los cuales posiblemente no habrían sido expuestos de otra manera.
8. Mejora la capacidad de expresión del participante y le ayuda a tomar un papel más activo en grupos de trabajo subsecuentes. Desarrolla cualidades de liderazgo.
9. Las actividades en grupo tienden a estimular la cooperación mútua.

Desventajas

1. El hacer cosas mediante los métodos de grupo toma un esfuerzo y tiempo considerables, especialmente al principio.
2. La discusión en ausencia de información relevante no tiene sentido.
3. La variedad de experiencias del líder determina, en parte, con que significancia puede dirigir el trabajo en grupos.
4. Algunos líderes no pueden abandonar el hábito de decirle a otros que hacer.

SOLUCION DE PROBLEMAS

Definición

La solución de problemas es un método de analizar problemas sistemáticamente a fin de alcanzar soluciones.

Utilización

1. Para ser usado por individuos o grupos.
2. Cuando se requieren experiencias variadas para alcanzar una resolución.
3. Cuando un estudio profundo se requiere para alcanzar una resolución.
4. Cuando el objetivo permite el desarrollo al propio paso del individuo o de grupos.

Procedimientos

1. Identifique el problema o pregunta que requiera una respuesta o solución, y defínalo en forma

específica de manera que los participantes sepan exactamente lo que tienen que hacer.
2. Reuna evidencia o información que ayude en la solución del problema.
3. Organice y analice la información.
4. Formule una solución tentativa al problema.
5. Pruebe la solución.
6. Si tiene éxito, el problema está resuelto; sino, repita los pasos 3, 4, y 5.

Ventajas

1. Puede llevar a un buen entendimiento del problema debido al involucramiento activo.
2. Pone énfasis en que el participante adquiera la información y la examine en forma crítica, en vez de que el líder la presente.
3. Comprende no solamente el aprendizaje sino también el uso de lo que se ha aprendido.
4. Se conduce a los participantes a través de una serie de experiencias y se les permite descubrir y aprender a su propio paso y habilidad.
5. Provee la oportunidad de aprender de los éxitos y fracasos sin mayor riesgo.
6. El método de solución de problemas puede ser utilizado por cualquiera, en diversos grados.

Desventajas

1. Sin una guía apropiada, los participantes pueden seleccionar problemas cuyas soluciones requieren materiales y equipo mas allá de los recursos disponibles, o problemas demasiado grandes e inflexibles para el tiempo destinado.
2. A menos de que el problema se defina clara y concisamente, los participantes pueden tropezar en los pasos de la solución del problema y no alcanzar una solución razonable.

SESIÓN DE "CUCHICHEO"

Definición

Una sesión o grupo de "cuchicheo" es un recurso de corta duración que se utiliza para dividir a un grupo grande en subgrupos de tres a seis personas para considerar un problema o pregunta especifica y limitada por un espacio de tres a ocho minutos. El tamaño reducido del subgrupo permite que cada miembro participe; la corta duración del tiempo requiere que cada uno trabaje duro y en el objetivo.

Utilización

1. Para "calentar" o preparar a un grupo grande para una discusión general.
2. Para vencer un sentimiento de impotencia y apatía y dirigir a un grupo a tomar acción.
3. Para obtener una variedad de ideas, opiniones, sugerencias, decisiones, en un mínimo de tiempo con un máximo de participación.
4. Para estimular a que todos contribuyan.
5. Para apartar tiempo para una evaluación rápida de información adicional, materiales, sugerencias.
6. Para establecer una agenda que produzca una experiencia de aprendizaje significativa en todo el grupo.
7. Para someter a prueba un grupo de ideas y para incrementar la comunicación entre el orador y la audiencia.

Procedimientos

1. Imparta una presentación descriptiva del problema al grupo
2. Subdivida el grupo en subgrupos — grupos de "cuchicheo" de tres a seis personas, cada grupo a reunirse por sí mismo. Utilice cualquier método de contar rápido para repartirlos.
3. Especifique y limite el problema para la discusión del grupo de "cuchicheo." Aclárelo. Cada grupo puede trabajar en el mismo problema, o cada uno puede recibir una faceta del problema.
4. Rápidamente designe a un líder del grupo y a un participante que tome apuntes para cada grupo de "cuchicheo."
5. El presidente del programa circula en medio de los grupos para mantenerlos dentro del objetivo.
6. Cada grupo de "cuchicheo" prepara un informe escrito u oral conciso de sus recomendaciones, decisiones, o cualquier acción que se requiera.

7. Reúna a los subgrupos para la presentación de los informes.
   Si cada grupo tenía el mismo problema, pida que cada grupo presente un punto a la vez, de esta manera el primer grupo no cubrirá todos los puntos de una vez.
8. El presidente del programa resume las decisiones.

Herramientas

Papel y lápiz, pizarrón, hojas de papel periódico, y hojas de acetato o transparencias en las cuales se presentarán los informes en una pantalla usando un proyector.

Ventajas

1. El tamaño reducido del grupo permite la participación y expresión las cuales resultan en un sin número de ideas y opiniones en poco tiempo.
2. Los grupos pequeños trabajan más eficaz y eficientemente porque saben que no tendrán ningún tiempo que perder y que tendrán que presentar un informe de grupo.
3. Es más fácil y más rápido obtener alternativas y acuerdos de seis personas que de un grupo grande.
4. Cada grupo toma la responsabilidad por su propio desempeño y expresiones.
5. A través de la contribución individual, se establece una buena moral y confianza.
6. Se requiere muy poco equipo aparte de papel, lápiz y el pizarrón.

Desventajas

1. Si el presidente del programa comete un error al escoger el momento apropiado para comenzar la sesión de "cuchicheo," los subgrupos pueden encontrar muy poco propósito o interés en la sesión.
2. Si el problema para la sesión de "cuchicheo" no está claramente definido, limitado, y entendido, los miembros de los subgrupos pueden frustrarse y los resultados de la sesión serán pobres.
3. El no proveer un límite de tiempo puede resultar en que los participantes exageren el desarrollo de sus decisiones y en que no utilicen su tiempo.

DIALOGO/DISCUSION

Definición

Una presentación de planificación diseñada para facilitar el flujo de información específica proveniente de dos expertos en la materia a los otros participantes o audiencia a través del dialogo y discusión dirigida por el presidente del programa.

Utilización

1. Uso de un experto o expertos en el tema que no pueden dar clases o conducir una discusión.
2. Cuando se requiere la representación de dos puntos de
3. Para estimular la discusión general a continuación de una presentación.

Procedimientos

1. El presidente del programa desarrolla un tema de interés para el grupo.
2. El presidente del programa selecciona dos personas con recursos y establece las áreas generales de discusión con ellos.
3. El presidente del programa describe como se presentará el tema y como se llevará a cabo el período de preguntas y respuestas.
4. En la reunión misma, el presidente del programa introducir a la sesión, a los oradores, el tema y el formato.
5. El presidente del programa vigila que el ritmo de la discusión no vaya mas allá del nivel del grupo; se guía por las reacciones del grupo.
6. El presidente del programa resume la discusión, conduce el segmento de preguntas y respuestas, y termina la presentación con un resumen.

Ventajas

1. Utiliza dos expertos en la materia en una presentación en la cual ellos se sienten cómodos.
2. El presidente del programa puede investigar de antemano y conducir la discusión a fin de mantener el ritmo y permanecer dentro del tema.
3. Este tipo de presentación evita que se hagan discursos y que se lea el material del tema.
4. Se presta a la respuesta activa de parte de la audiencia participante directamente a los expertos en el tema.

Desventajas

Sin la guía adecuada del líder, lós participantes se pueden desviar del tema.

REUNIONES INFORMATIVAS

Las reuniones informativas (o de información) son diseñadas para informar - para presentar y discutir temas, nuevas ideas, experiencias, resultados de estudios, etc. Estas son las más sencillas de planear ya que no existen objetivos específicos. No se espera que los participantes tomen decisiones o aprendan habilidades específicas a utilizarse en el trabajo. En las reuniones informativas no se dan exámenes. En algunas ocasiones, parte de la reunión puede dedicarse a la enseñanza o a la solución de problemas. Si la mayor parte de una reunión es "para informar," esta deberá ser considerada y diseñada como un reunión informativa.

TIPOS O DENOMINACIONES

Seminario
Simposio
Foro
Informe Preliminar
Convención
Conferencia

METODOS

Conferencias
Discusión
Panel
Mesa Redonda
Preguntas/Respuestas
Reportes
Información Preliminar

CONFERENCIAS

Definición

Las conferencias son clases formales sobre un tema específico para propósitos de capacitación o información. Es un método de "contar" (decir). Usualmente es una comunicación en un solo sentido o una sola vía.

Utilización

1. Para presentar un material a grupos grandes en un período de tiempo limitado.
2. Para introducir material nuevo o un repaso de un tema.
3. Para elaborar en un tema.
4. Para explicar un proceso.
5. Para servir de puente entre temas que se van a estudiar con profundidad.
6. Para explicar puntos difíciles.
7. Para resumir.
8. Para apoyar la palabra escrita con métodos orales.
9. Para proveer un cambio de estilo de otros métodos.

Algunas tácticas que pueden utilizarse para mejorar el método de clases

1. Presentar una descripción general oral o escrita del tema a la audiencia.
2. Motivar al grupo relacionando la clase con problemas con los cuales el grupo está familiarizado.
3. Expresar las ideas de manera que estimule el pensamiento.
4. Usar un lenguaje que se entienda fácilmente y que sea interesante.
5. Regresar varias veces al pensamiento principal relacionando la información con el mismo con tanta frecuencia como sea posible.
6. Llegar a la conclusión tan rápidamente como el grupo sea capaz de seguir el tema.
7. Asegurarse de que la sucesión de ideas sobre la cual se va a apoyar la conclusión le sea clara al grupo.
8. Distribuir materiales de capacitación, escritos y gráficos, para suplementar la clase.
9. Abrir el tema a preguntas y respuestas.
10. No lea el material en voz alta.
11. Decirle a los participantes lo que se espera de ellos.

Herramientas

1. Use el pizarrón para enlistar los puntos principales de la charla, para la descripción general, palabras poco familiares, diagramas, y gráficas.
2. Use fotos, afiches, objetos, modelos, espécimenes, y esquemas para ilustrar la charla.
3. Use historias, ejemplos, y comparaciones para resaltar ciertos puntos.
4. Use diapositivas, cassettes, y películas para aclarar el significado.

Ventajas

1. Ahorra tiempo.
2. Puede cubrirse mucho material.
3. Puede prepararse de antemano por completo.
4. La información que es difícil de obtener para los participantes puede ser suministrada por el instructor.
5. Presenta el material en una forma ordenada y lógica.

Desventajas

1. El participante se mantiene en el papel pasivo de oyente.
2. Porque es pasivo, el participante aprende poco.
3. El participante puede no entender el contenido de la clase, y la información se deja abiert para muchas malinterpretaciones.
4. A menos de que se presente eficazmente, puede volverse aburrida.
5. Si el participante falta a la clase, no puede remitirse a la presentación ya que se trata de un evento que sólo sucede una vez.
6. El instructor puede desviarse del tema.
7. La información suministrada, a menudo no está relacionada con el propósito de la reunión.

DISCUSION

Definición

La discusión es una actividad de grupo en la cual líder y los miembros del grupo colaboran tratando algún problema o tema. Es un proceso de pens juntos en voz alta.

Utilización

1. Para trabajar en conceptos que han sido presentados al grupo con anterioridad a fin de aclar los.
2. Para analizar problemas que son de interés común para el grupo.
3. Para motivar a los participantes y permitirles que practiquen lo que están aprendiendo.
4. Dedicarle tiempo a resúmenes periódicos.
5. Estimular a los participantes a evaluar el progreso de su discusión.

Algunas maneras de iniciar las discusiones:

1. Presentando temas desafiantes.
2. Después de ver una película, un tablero de anuncios, u objetos que se han traído a la cl

3. Después de escuchar una grabación o disco.

Ventajas

1. Permite que todos participen.
2. Permite la expresión informal de experiencias personales e información que no han sido incluídas en los materiales
3. Permite el liderazgo de parte de ambos, el presidente y los participantes.
4. Al pensar juntos en voz alta, se pueden corregir errores de juicio individuales.
5. Cuando las ideas son exploradas y consideradas cuidadosamente, el producto final representa la forma de pensar de muchos individuos.
6. Hace que los participantes tomen partidos, que defiendan sus puntos de vista.
7. El participante esta involucrado activamente en el proceso de aprendizaje.
8. Estimula la creatividad de pensamiento.
9. Ayuda a desarrollar el respeto por otros a pesar de rechazar sus puntos de vista.

Desventajas

1. No es tan eficaz con grupos grandes como con pequeños, ya que muchos no tendrán la oportunidad de participar oralmente.
2. A menos de que el presidente estimule un máximo de participación de los miembros, unos cuantos miembros "hablantines" pueden terminar monopolizando todo el tiempo.
3. La discusión tiene que ser sobre un evento familiar al tema para que pueda influir en los participantes de manera que con facilidad.
4. Consume mucho tiempo.
5. Algunas veces el presidente no puede predecir que tanto o qué han aprendido los participantes.
6. Sin un buen liderazgo, la discusión puede salirse del tema.

PANEL

Definición

Los paneles y simposios son procedimientos de discusión que pueden utilizarse ya sea en grupos grandes o pequeños. El propósito es el de brindar la oportunidad a unos cuantos participantes bien preparados de discutir un tema de importancia e interés general frente de un grupo. El número ideal de participantes es cuatro o cinco, más el moderador.

Utilización

1 Para estudiar un tema con mayor profundidad de la que puede llegarse en una discusión general.
2. Cuando se desea que los participantes busquen la información necesaria, en vez de que el moderador les "alimente con cuchara" las respuestas.
3. Para la presentación de materiales nuevos; enriquecimiento del tema que se está estudiando.
4. Para motivación.
5. Para proveer variedad en los procedimientos de grupo.
6. Para utilizar eficazmente la gente con la que se cuenta.

Procedimientos

1. Seleccione un problema pertinente en colaboración con el grupo.
2. Escoja cuidadosamente los participantes del panel, especialmente el moderador, ya que la presentación dependerá en gran parte de su habilidad.
3. Todos los miembros del grupo pueden ser asignados a prepararse para un panel; después los panelistas pueden ser seleccionados de improviso.
4. Ayude a los participantes a obtener la información necesaria para llevar a cabo una discusión que valga la pena.
5. Tenga unas cuantas sesiones de práctica.
6. Provea al grupo con lineamientos sobre lo que deben estar buscando durante la presentación.

Las responsabilidades del moderador incluyen:

1. Leer a fondo sobre el tema.
2. Informar a la audiencia sobre el tema y proveer

la información pasada necesaria para despertar su interés.
3. Presentar a los miembros del panel.
4. Iniciar la discusión haciendo una pregunta y pidiendo que uno de los participantes la conteste.
5. Guiar la discusión, manteniendo los comentarios enfocados en el tema, evitando discusiones sin fin, involucrando a cada participante en la discusión, viendo que ninguna persona monopolice la presentación, y haciendo los resúmenes tanto periódicos como finales.

Ventajas

1. El panel involucra activamente a un número de individuos.
2. Brinda la oportunidad a los participantes de trabajar juntos como grupo.
3. Un tema dado puede discutirse a fondo por un panel, mientras que sería difícil hacerlo en un grupo grande.
4. Puede usarse para lanzar discusiones de grupos pequeños en el grupo grande.
5. Cambio de ritmo o estilo de las actividades usuales.

Desventajas

1. Sólo un número pequeño de individuos está directamente involucrado.
2. Aún durante el período de preguntas o de discusión, no todos en el grupo pueden participar.
3. A menos de que todos los miembros del grupo hayan recibido la documentación para prepararse , solamente los panelistas tienen el beneficio de estudiar el tema a fondo.
4. Cuando los participantes están bien calificados, el procedimiento es más eficaz y gratificante.

MESA REDONDA

Definición

La mesa redonda es una discusión de grupo entre un experto o expertos en la materia, la cual es seguida por una interacción abierta o un período de preguntas y respuestas entre el grupo y los miembros de la mesa redonda.

Utilización

1. Para cambio de estilo en una sesión organizada mayormente por clases o en una reunión de sesiones múltiples.
2. Una técnica útil para usar un experto en la materia que no esta muy bien organizado o no es muy interesante.
3. Puede acomodar más de un experto calificado en la materia o hasta unos cuantos de antecedentes variados.
4. Puede acomodar preguntas directas hechas por la audiencia.
5. Puede acomodar una audiencia numerosa.

Procedimientos

1. El líder presenta el tema.
2. El líder presenta a los miembros de la mesa redonda.
3. Familiariza al grupo y a la mesa redonda con el formato de la sesión y los límites de tiempo.
4. El líder puede entrevistar a los miembros de la mesa redonda o puede estimular la discusión abierta entre ellos.
5. El líder solicita respuestas cuando las contestaciones están incompletas o requieren aclaración.
6. Pide y revisa las preguntas hechas por la audiencia.
7. Canaliza las respuestas para prevenir discursos prolongados.
8. Distribuye materiales, si es necesario.

Ventajas

1. Cambio de estilo del método de clases.
2. Uso de un experto en la materia.
3. Puede involucrar a un grupo grande.
4. La producción de preguntas de la audiencia puede acrecentar el entendimiento o la envergadura del tema discutido.
5. Da lugar a la espontaneidad o intercambio interesante entre los miembros de la mesa redonda.

6. El experto en la materia puede recibir una información preliminar sobre el contenido a cubrirse y los objetivos de la discusión
7. Se pueden establecer reglamentos de grupo sobre preguntas adecuadas y no adecuadas.

Desventajas

1. Es más apropiado para un número pequeño de participantes.
2. Puede ser monopolizado por el líder o el experto en la materia.
3. El experto en la materia puede ser poco convincente.
4. Las preguntas de la audiencia pueden causar que el tema disperse.

PREGUNTAS-RESPUESTAS

Definición

En la sesión de preguntas-respuestas el líder hace preguntas y el grupo contesta en relación a (a) la retención o importancia de los materiales presentados en las clases, discusiones, y tareas; y (b) el estímulo del pensamiento sobre conceptos, temas, ideas, significados, y actividades de importancia, cubiertos ya sea en clases o asignaciones.

Utilización

1. Un buen método, si se usa correctamente, para estimular análisis, discusiones, despertar intereses, y desarrollar la manera de pensar.
2. Un buen "trampolín" para tareas o asignaciones extras, como respuesta a las preguntas hechas por los participantes durante la reunión del grupo.
3. Deberá tratar de acomodar o redondear fragmentos de información en conjuntos que posean significado.

Procedimientos

1. Haga preguntas estimulantes con frecuencia.
2. Utiliza preguntas relacionadas que progresivamente se vuelven más difíciles para estimular al participante a considerar los conceptos a fondo.
3. Haga preguntas específicamente usando palabras tales como defina, compare, clasifique, evalúe, etc.
4. Haga preguntas que estén dentro del campo de experiencia de los participantes.
5. Involucre tantos participantes como sea posible en interacción.
6. Las preguntas pueden ser presentadas oralmente, escritas en un pizarrón, cuadro, o distribuídas en hojas mecanografiadas. Pueden pasarse por una pantalla usando un proyector de transparencias, o pueden grabarse.
7. Anime a los participantes a hacer preguntas.
8. No alarde cuando no esté seguro de una respuesta. Pregunte si alguien sabe, si no, proceda a averiguarlo.

Herramientas

Pizarrón, cuadros, diapositivas, cintas, hojas mecanografiadas, preguntas escritas en transparencias para ser proyectadas.

Ventajas

1. Especialmente buena para repasar una presentación. Sirve como ayuda para descubrir lo que se sabe a través de las respuestas de los participantes.
2. Permite verificar la atención de los participantes, la presentación del líder, y el entendimiento general del tema.
3. Buen entrenamiento personal en expresión ora en hablar ante el público y en responder correctamente.
4. Las preguntas seleccionadas y formuladas cuidadosamente pueden contribuir a mejorar el aprendizaje estimulando el razonamiento, evaluación, y generalización.
5. Permite que otros, además del líder, tomen la palabra.

Desventajas

1. El preguntar no rinde ningún beneficio cuando el participante no tiene antecedentes que le permitirán reaccionar.
2. Las preguntas pueden ser aquellas que pueden contestarse con un simple "si" o "no."
3. Preguntas ambiguas pueden bloquear la comunicación eficaz.
4. Algunos líderes tienden a especializarse en un tipo particular de preguntas excluyendo a los otros.
5. La calidad del proceso de preguntas está limitada por el conocimiento que el líder posee del contenido y la calidad de su percepción.
6. El instructor puede usar el proceso de preguntas para substituir su falta de conocimiento.
7. La falta de tacto del líder puede ocasionar que los participantes se retiren.

INFORMES

Definición

Un informe es un método de presentar alguna información particular a un grupo, en situaciones en las cuales la información no se encuentra generalmente disponible pero que es esencial para la discusión .

Utilización

1. Para enseñar los descubrimientos de una investigación que consolidará la lección o discusión.
2. Para contribuir información, ya sea de libros o especialistas, la cual se necesita para ampliar la envergadura de la discusión de un tema o asunto específico.

Procedimientos

1. Las asignaciones o tareas deberán planearse con mucha anticipación para permitir a los participantes que harán los informes, investigar sobre los temas.
2. El contexto y la extensión del informe deberá hacerse claro.
3. Se pueden hacer sugerencias indicando donde localizar el material, y ejemplos de informes similares pueden ponerse a disposición, si es posible.
4. No se deberá leer el informe palabra por palabra.
5. Se pueden distribuir copias del informe al grupo al hacer la presentación o de antemano, para darle tiempo al grupo para prepararse.
6. La presentación deberá programarse de manera que permita tiempo para preguntas, comentarios, y una discusión.
7. Los informes orales que se dan en forma consecutiva pueden volverse monótonos. Incluya otras actividades para evitar que esto suceda.

Herramientas

Cualquier ayuda de capacitación que haga mas efectivo el informe.

Ventajas

1. Familiariza a aquellos que hacen los reportes con las fuentes amplias de información que hay disponibles.
2. Provee a la audiencia con la información critica sin requerirles que lleven a cabo la investigación.
3. Provee experiencia en la preparación de presentaciones orales y escritas.

Desventajas

1. Si la investigación no está bien planeada e investigada, puede resultar en una pérdida de tiempo.
2. Sólo involucra directamente a unos pocos participantes.

INFORMACION PRELIMINAR

Definición

La información preliminar es un reporte o informe del progreso alcanzado en un proyecto, o la presentación de varias alternativas o soluciones a ciertos problemas. Usualmente presenta una nueva.

Utilización

1. Para familiarizar al grupo con una nueva acción o procedimiento o los resultados de una excursión, viaje, o inspección.
2. El orador generalmente está "escalando" en rango y con frecuencia ha sido seleccionado por la administración.

Procedimientos

1. Planee bien con anticipación.
2. El líder deberá tener buen conocimiento del tema de presentación.
3. La presentación deberá ser concisa, clara, y con objetivos específicos.
4. El contexto deberá presentarse en una secuencia lógica.
5. Deberá hacerse máximo uso de materiales visuales cuando sea adecuado.
6. La presentación formal es seguida por una discusión y comentarios sobre la acción a tomarse.
7. Si el propósito es el de obtener recomendaciones o decisiones sobre el tema, deberá dársele a los participantes el material escrito pertinente al tema con anticipación, para poder estudiarlo.

Herramientas

Además de cualquier material escrito que sea necesario, pizarrones, cuadros, diagramas, mapas, fotos, bosquejos, tablas, gráficos, afiches, modelos, objetos de exhibición, cintas, con el apoyo de los proyectores y grabadoras necesarios, acentúan y causan interés.

Ventajas

1. Es una presentación que es breve, concisa y directa al punto.
2. Los objetivos están establecidos y no permiten información que no sea relevante.
3. Puede planearse con anticipación.
4. No requiere tanta preparación como otras presentaciones,
5. Puede acomodar a un grupo grande.

Desvantajas

1. Puede ser demasiado impersonal y mecánico.
2. Puede ser demasiado específico para cualquier discusión.
3. La audiencia tiene poca participación activa.