

## **Formación de técnicos y líderes sociales para el desarrollo local**

**Virginia Ester D'Angelo Gallino**

### Introducción

El proyecto “Formación de técnicos y líderes sociales para el desarrollo local” es el reflejo de un proceso complejo donde actores ubicados en la localidad de La Paz, provincia de Entre Ríos, trabajan en forma comprometida y solidaria tejiendo una red cuya trama será particular y propia, que les permitirá contener los proyectos que ellos sean capaces de generar y obtener mejores beneficios cuanto más grande y mejor sea la trama de la red.

Una iniciativa de este tipo es necesaria para una ciudad donde actualmente la pobreza, el desempleo, la falta de horizontes, pone en riesgo a importantes sectores de la población. La Paz necesita en este momento particular de su historia detenerse un momento y repensar acciones que la conduzcan a un mejor destino, evitando las acciones inconexas, el superponer esfuerzos y el perder oportunidades, por lo que debe elaborar en forma conjunta un plan que contenga a todos los sectores y que le dé a la ciudad una mejor calidad de vida para sus habitantes.

En distintos puntos del proyecto se identifican las potencialidades naturales y humanas de este territorio, que es imprescindible ponerlas en acto. Por eso, en este momento, el desafío es encontrar el mejor camino que permita sistematizar los esfuerzos, los recursos, las experiencias y la buena y solidaria disposición de muchas organizaciones y vecinos de la ciudad para encolumnarse en la definición de un plan estratégico, consensuado, basado en un diagnóstico preciso y con un manejo racional de los tiempos y las expectativas.

En síntesis, se propone que el Municipio lance la iniciativa, que convoque a las instituciones pilares para constituir el Comité que hará el seguimiento del proyecto, con quiénes definirán la contratación de expertos que capacitarán a los formadores locales; en un proceso intensivo y rápido por cuanto los y las participantes en esta instancia tienen formación y experiencia previas.

Tratando de no reiterar errores se propone una alternativa, elegida entre otras, para la formación de recursos humanos locales para que desarrollen capacidades de liderazgo, habilidades para coordinar grupos y le impriman la mística necesaria para animar la definición de líneas directrices para el Desarrollo Local (DL).

### 1. Información básica sobre el territorio de la ciudad de La Paz y área de influencia

La ciudad de La Paz es cabecera del Departamento que lleva el mismo nombre, uno de los 17 que forman la provincia de Entre Ríos (República Argentina, ver anexo 1). Está ubicada a 170 Km. al norte de Paraná, capital de la provincia y a 570 Km. al norte de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en Capital Federal.

El Departamento La Paz integra la micro región norte que agrupa a municipios entrerrianos ubicados en ese punto cardinal y del sur de la provincia de Corrientes. Limita al O con el Río Paraná, al Norte con la Provincia de Corrientes y al E y S con los Departamentos Feliciano, Federal, Villaguay y Paraná. Tiene una superficie de 6.500 Km<sup>2</sup> y una densidad de 10,2 Hab./Km<sup>2</sup>, con una población total de 66.045 habitantes según el último Censo Nacional de Población en la Argentina, realizado en el 2001.

En el caso de la ciudad de La Paz, ésta tenía en esa fecha una población de 22.675 habitantes y, de acuerdo a los datos suministrados por el Municipio, hoy se aproxima a los 30.000 porque se incluye la población asentada en el área perimetral.

Es un espacio físico dotado por la naturaleza, de clima templado, con cuatro estaciones diferenciadas, con barrancas cubiertas de gran diversidad vegetal y con la fuerte presencia del río Paraná y otros numerosos cursos de agua menores.

Desde su fundación el 13 de abril de 1935, su actividad económica preponderante ha sido la ganadera, pero en los últimos años se han incrementado los problemas de pobreza, desempleo y exclusión (Ver anexo 2).

Actualmente, están produciendo allí 68 empresas, de las cuales solo tres son medianas y las demás pequeñas<sup>1</sup>. Un alto porcentaje de la población no tiene cobertura en salud, el nivel de instrucción es bajo y los problemas de desocupación son importantes. La población ocupada (el 50% de la Población Económicamente Activa -PEA) trabaja en igual porcentaje en los ámbitos público y privado (ver anexos 3 al 5).

Con esto, se evidencia que el peso de los problemas coyunturales encubre las importantes potencialidades agrícolas, ganaderas, industriales, turísticas, minerales, termales, ictícolas y artesanales, del territorio.

Asimismo, la red de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) de la ciudad, integrada por 50 entidades, han desempeñado un rol muy importante durante la crisis del año 2002 actuado como red de contención social. Sin embargo, en la ciudad de La Paz no se ha llegado a elaborar un plan estratégico o plan director en forma conjunta, ni tampoco se ha creado una Agencia para el Desarrollo Local (ADEL) u organismo similar.

En este marco y analizando el proceso de participación llevado a cabo por la mayoría de las organizaciones públicas y privadas en los diferentes aspectos que hacen a la vida de la ciudad, durante los últimos tres años, existen condiciones óptimas para el emprendimiento de nuevas acciones que signifiquen vías concretas de intervención. Estas últimas, tienen como meta desencadenar la participación para la elaboración comunitaria de un Plan Estratégico para el desarrollo local mediando una etapa formativa que fortalezca el proceso.

## 2. Descripción del problema

Si nos remitimos a los diagnósticos ya realizados sobre el territorio por el Consejo Federal de Inversiones (CFI), consultoras de prestigio contratadas por el Estado, universidades que mantienen convenios con el Municipio, podemos concluir lo siguiente: La Paz es un territorio pobre con muchos recursos. Pesci (2003).

Pero esta fotografía no revela lo que se está haciendo para cambiar esta situación. Son muchas las acciones y las alternativas que se están utilizando desde el gobierno municipal, provincial y nacional, desde las asociaciones de la sociedad civil y desde actores independientes que apuestan al desarrollo de la ciudad.

El análisis del proceso indica que en momentos de crisis aguda, la sociedad civil y el Estado actuaron en forma conjunta para contener estas situaciones.

Sin embargo, las opiniones respecto de los resultados y los plazos no son concordantes; basta medir algunos indicadores de empleo, educación, salud para ver que la situación, una vez superada la crisis más aguda, se mantiene sin modificaciones en el tiempo.

El análisis de problemas realizado en grupos de trabajo arrojó sintéticamente lo siguiente:

- Los actores/as locales no visualizan el territorio como unidad, ignoran o desconocen sus potencialidades.
- La falta de planes a mediano y largo plazo provoca un círculo vicioso que no permite superar la coyuntura.

---

<sup>1</sup> Dato primario resultado de una entrevista con el Ing. Carlos Casas, presidente de la Asociación para la Promoción de Económica Regional (APER), 2004.

- Es muy bajo el nivel de instrucción de la población y la transferencia directa de renta a través de planes sociales no contribuye a revertir esta situación.
- La participación de los diferentes sectores es buena, responden a las convocatorias, pero están algo desgastados porque no hay acuerdo sobre los grandes objetivos ni sobre qué ciudad se quiere. Además, hay intervención de “punteros” políticos que interfieren negativamente y boicotean reuniones intersectoriales con estrategias de dilación, presiones, compra de conciencias y todas las estratagemas de la forma clientelar de hacer política.
- La descoordinación de acciones provoca superposición de esfuerzos y tareas, uso ineficiente de los escasos recursos y lo que es más grave, se pierden oportunidades productivas, de financiamiento, de interacción regional, de asociativismo, porque no existe capacidad suficiente en el territorio para anticiparse a los acontecimientos (económicos, tecnológicos, financieros, culturales, sociales, etc.)

Por lo que se ve, están los recursos naturales, que son potencialmente muy importantes y existe buen terreno para la construcción de capital humano y social; en consecuencia, es necesario potenciar liderazgos locales para que impulsen y sostengan en el tiempo un proceso de planificación estratégico para desarrollo local.

En este sentido, si se indaga acerca de las necesidades de formación para el DL, surgen claramente las diferencias que existen entre el experto en desarrollo local (formador de formador) y el agente de desarrollo local. Para los primeros, las necesidades de formación ponen el peso en los aspectos teóricos y metodológicos del conocimiento sobre desarrollo local y para los segundos la preocupación radica en incorporar herramientas y conocimientos que les faciliten su accionar cotidiano. Esta tensión será considerada a la hora de negociar contenidos y metodologías para cada tipo de formación.

Ambas formaciones atenderán las condiciones y los requerimientos de competencias del mercado actual de trabajo (perfiles ocupacionales), las necesidades de valoración, desarrollo y fortalecimiento de las capacidades individuales y el estudio del contexto (territorio).

Serán ejes estructurantes de la formación la empleabilidad, la construcción de ciudadanía y la perspectiva de género.

Por lo expresado, el presente proyecto se presenta como una alternativa para que los actores locales puedan liderar el proceso de planificación del desarrollo, atendiendo previamente a la formación de competencias nucleares, básicas y específicas necesarias para tal fin, utilizando un camino diferente a los ya experimentados con foco en la formación y rescatando acciones que se están desarrollando y que son complementarias.

Entre estas últimas se puede enumerar el presupuesto participativo, la implementación de planes sociales, los proyectos para autoempleo y micro emprendimientos, la conformación de la micro región del Norte, la mesa de diálogo social, el consejo consultivo de políticas públicas, el plan de desarrollo agropecuario de pequeños productores, entre otras.

### 3. Implementación del proyecto

Más arriba se menciona que hay un camino recorrido y que el terreno es propicio para intensificar y/o modificar las intervenciones. La propuesta apuesta a quebrar la inercia con la participación activa de actores que provengan del territorio. Estos últimos deberán adquirir las competencias necesarias para articular y poner en acto las potencialidades existentes y buscar colectivamente soluciones a los problemas, identificándolos, priorizándolos y consensuando la asignación de los recursos.

Con este objetivo, se plantearon dos líneas de trabajo con puntos de partida diferentes: uno orientado a la generación de empleo y otro a la formación de líderes para que animen la planificación estratégica del desarrollo local. Si bien ambas ameritan ser desarrolladas y son complementarias, este proyecto pone el foco en la formación porque considera que abre la puerta a la planificación del desarrollo local, entendiendo a la planificación desde un punto de vista amplio, como perspectiva

estratégica que permite a los actores tener una visión holística del territorio, que integra políticas y estrategias multisectoriales, que utiliza conocimientos y herramientas para el DL y que, desde lo local, se proyecta hacia otros territorios.

Para esto, se evaluaron las siguientes alternativas: contratar un grupo externo (universidades, consultoras, otras) para que lidere y coordine el proceso de planificación, crear una ADEL y desde allí emprender las acciones y formar a los/las actores locales como etapa previa al lanzamiento del plan estratégico.

Dentro de esta alternativa se analizaron varias modalidades que terminaron confluyendo en la opción seleccionada que dio impulso al proyecto que integra dos instancias sucesivas: formación de formadores/as y formación de líderes para el desarrollo local.

Cabe aclarar que las tres alternativas cuentan con el acuerdo y los aportes de las instituciones públicas y privadas. Un sondeo de opiniones entre funcionarios públicos y miembros de OSC indica que por la evaluación de las experiencias anteriores, los costos, el impacto multiplicador de la acción de los líderes sociales animadores del DL, el crecimiento de la conciencia colectiva, la perspectiva de género, los bajos riesgos, el conocimiento del territorio, la inserción y la formación in situ, se identifica como más estratégica la opción elegida.

Tanto los formadores/as como los actores/as líderes serán habitantes del territorio se formarán en el terreno y por esto tendrán mayor posibilidad de producir un efecto multiplicador que se sostenga en el tiempo. Participación, planificación estratégica y formación son conceptos que tienen que anclar en el territorio, tomar cuerpo en sus actores/as y sostenerse en el tiempo.

Con este espíritu, los beneficiarios directos serán 10 actores/as de La Paz interesados en formarse como formadores de líderes animadores del DL. Para acceder a la formación deberán ser oriundos de la localidad o estar radicados en ella.

Además, deberán acreditar formación de grado terciario o universitario, experiencia en procesos de enseñanza-aprendizaje como formador/a, tutor/a, coordinador/a, capacitador/a, poseer conocimientos sobre procesos de desarrollo local y planificación estratégica, conocimientos profundos sobre los diferentes aspectos del territorio, capacidad para elaborar materiales de formación y dominio de técnicas de animación, manejo de grupos, experiencia en formulación y gestión de proyectos, experiencias en procesos emprendedores, en innovación tecnológica, alternativa de financiamiento, manejo de tecnologías de la información y la comunicación.

A estas personas se les dará una Certificación/Diploma como formador de formadores para el DL expedido por la universidad u organismo acreditado para la formación, conjuntamente con el Municipio de La Paz, acreditando un 80 % de asistencia, la aprobación de la evaluación final de su formación y el cumplimiento de sus funciones durante el desarrollo del proyecto hasta su culminación en el taller ampliado.

También se verán beneficiados directamente 60 actores locales interesados en liderar procesos de planificación estratégica para el desarrollo de La Paz. Para acceder a esto, deberán ser oriundos de la localidad o estar radicados en ella, pertenecer a organizaciones públicas o privadas locales, tener participación en su ámbito de pertenencia, demostrar responsabilidad en sus tareas formales y reales, habilidad para el manejo de grupos y para negociar y concertar, acreditar disponibilidad de tiempo acorde con la demanda del proyecto, estar consustanciado con sus objetivos y manifestar explícita decisión y compromiso de participar.

A estos actores también se les certificará su formación, ya que el Municipio gestionará por ante el Consejo General Educación su aprobación y reconocimiento en virtud de que la planificación de la formación en el Proyecto responde a sus estándares de exigencias.

Por último, y de forma indirecta, este proyecto beneficiará a las diferentes áreas del municipio vinculadas a la temática del Proyecto y a la comunidad de La Paz en su conjunto, por cuanto incrementará su capital humano y social con miras a la elaboración del plan estratégico para el DL.

### 3.1. Organismo promotor

La iniciativa del proyecto partirá del gobierno de la ciudad, quien convocará como es su estilo a las diferentes organizaciones del territorio a participar en un proyecto de formación de capital humano para que intervenga en los diferentes aspectos del desarrollo local. Lo hará en el marco de sus objetivos estratégicos:

- Propender a una mejor calidad de vida para todos sus habitantes.
- Lograr una mayor y mejor participación comunitaria en los diferentes proyectos del Municipio.
- Fortalecer e implementar todas las etapas del Plan de Desarrollo Local.

Es decir, es el Municipio de La Paz quien lanzará la iniciativa y quien elige como estrategia formar un grupo de líderes para la animación del DL en un doble proceso de arriba-abajo y de abajo-arriba. Se valora especialmente el conocimiento y la inserción en el territorio de los participantes.

Para la Comuna, el desarrollo local es un proceso único e irrepetible que va recorriendo su propio camino en función de cómo se construyen las relaciones sociales, se asocien sus actores, se utilicen los recursos, se resuelvan los problemas y se califiquen sus instituciones. Supone una dimensión estratégica en tanto se puedan visualizar los procesos locales y globales (espacio) y las posibilidades de intervención en el tiempo (anticiparse y el corto, mediano y largo plazo) Bitar (2002).

Además, la Municipalidad entiende que este proyecto posibilitará a los participantes:

- Comprender la sinergia que produce el desarrollo como proceso de construcción colectiva, con la participación de los sectores públicos y privados.
- Valorar la propia capacidad para detectar fortalezas y debilidades del territorio.
- Descubrir las potencialidades de La Paz como punto de partida para su transformación.
- Optimizar el uso de los recursos.
- Elaborar proyectos a corto y mediano plazo, vinculados a los sectores productivos, institucionales, sociales.
- No solo responder a las necesidades sino también anticiparse a las mismas, en el marco de proyectos concretos.
- Experimentar las ventajas del “aprendizaje innovativo” Ander Egg, (2003) sobre datos de la realidad.
- Actuar en red y ser partícipes de un sistema en el que todos aporten y a la vez se beneficien del mismo.

### 3.2. Funciones de los/las participantes en el proyecto

*Comité de seguimiento y evaluación del Proyecto:* Estará integrado por tres miembros designados por el Municipio y provendrán del ámbito público y privado. Su tarea será ad honorem y sus funciones serán: velar por el cumplimiento del proyecto, actuar como organismo evaluador con las pautas que le proveerá el Municipio, informar periódicamente al Ejecutivo Municipal sobre la marcha del proyecto, presenciar actividades planificadas y participar en las reuniones generales, de formadores y taller ampliado.

*Coordinador:* Será contratado por el Municipio con acuerdo del Comité y dependerá directamente del Ejecutivo Municipal. Tendrá como funciones: designar el formador para cada grupo y prever las suplencias y rotaciones necesarias entre los formadores, supervisar en forma directa el funcionamiento del proyecto y la coordinación de las actividades planificadas, garantizar su realización e infraestructura, actuar como nexo entre el asesor externo y los formadores, ejecutar el presupuesto, estructurar la red, organizar el material y productos de los talleres y garantizar la evaluación de todas las instancias del proyecto.

*Servicio formador de formadores:* Estará integrado por 2 ó 3 expertos/as provenientes de la misma institución o diferentes pero que presenten ante la Municipalidad un proyecto de formación, por el que los contratará por el período de 4 semanas para que desarrolle in situ un proceso intensivo de formación de formadores/as. Estos/as profesionales tendrán viáticos para trasladarse a la ciudad de La Paz.

*Asesor:* Será designado/a por el Municipio. Formará parte del equipo de formación de formadores/as y acompañará en proceso del proyecto con una disponibilidad de 10 consultas de carácter técnico o pedagógico, que serán concertadas por el coordinador a instancias propias o por solicitud de formadores/as, comité, otros. Las consultas se realizarán mediante entrevistas y tendrán lugar en la ciudad de La Paz con informe escrito de las mismas.

*Personal administrativo:* Dependerá del coordinador y será el soporte administrativo del proyecto. Será designado por el coordinador y sus funciones serán colaborar con el coordinador y cumplir con las tareas que este le asigne relativas a atención telefónica, servicio de notas, archivo, invitaciones, convocatorias.

*Formadores/as:* Se seleccionarán a posteriori de una convocatoria de acuerdo a requisitos mínimos que se enuncian en este texto y otros que pueda incorporar el organismo promotor o el Comité de seguimiento. Sus funciones incluyen: Asistir a la capacitación especial que se les brindará durante un mes en forma gratuita y con cobro de honorarios, planificar los encuentros, preparar el material para los participantes, asistir a los talleres, a las reuniones generales, a las reuniones de intercambio con los otros formadores y al taller ampliado, colaborar con la coordinación del proyecto y brindar todo el apoyo para la planificación y realización del taller ampliado.

*Líderes animadores:* Se seleccionarán a propuesta de las organizaciones a las que pertenezcan y se valorará especialmente el rol que cumplen en las mismas y su desempeño. Su función consistirá en asistir a los talleres, a las reuniones generales y al taller ampliado. Están bajo la responsabilidad del formador/a y tendrán como órgano de apelación, por inconvenientes que pudieran suscitarse, en primer término al coordinador/a y luego al Comité de seguimiento y evaluación.

### 3.3. Actividades (Ver distribución en anexo 6)

Con el objetivo central del desencadenar el proceso participativo de planificación estratégica en la ciudad de La Paz y su área de influencia, se tomará como indicadores las acciones realizadas en el territorio relativas al Diagnóstico (FODA), la planificación consensuada de acciones y la presentación de proyectos.

Se constituirá un comité de seguimiento y evaluación y se realizarán relevamientos para verificar su marcha, con lo que se espera encontrar el compromiso de los líderes locales políticos, sociales y económicos y la necesidad de desarrollar el proceso de planificación estratégica para el desarrollo de La Paz.

El proyecto tendrá un coordinador/a, un asesor/a para cuestiones técnicas y pedagógicas, un administrativo/a para colaborar con el coordinador/a y una vez realizada la etapa con los formadores/as, se iniciará un proceso de encuentros y talleres con los/las participantes inscriptos para la formación de líderes animadores/as del DL.

Se constituirán 6 grupos de 10 personas cada uno, coordinados/as por 6 formadores/as que se responsabilizarán de conducir los respectivos grupos. Los/las 4 restantes cumplirán tareas de planificación, apoyo y reemplazo cuando sea necesario y bajo la supervisión del coordinador.

Están previstas reuniones mensuales de coordinación con la presencia de todos los formadores/as y el coordinador/a, dos encuentros generales de intercambio en los que participarán todos los/las integrantes del proyecto y otros/as miembros ad-hoc que apoyan de diferentes formas la iniciativa, para culminar con un taller de dos jornadas que se denomina “ampliado” porque también participarán otros miembros de las organizaciones públicas y privadas de la ciudad.

Se tendrá particularmente en cuenta que los/las participantes en ambos tipos de formación pertenezcan a la ciudad y constituyan una muestra representativa de ambos géneros y procedencias. Es importante que estén representadas todas las organizaciones y el número de participantes se ha establecido teniendo en cuenta las actuales organizaciones de La Paz.

El proyecto tendrá una duración total de 9 meses y está previsto que durante las actividades se produzca material original sobre el territorio, fundamentalmente información, inventarios y proyectos de diversa índole. Además, se entrenará a los líderes en el manejo de las herramientas básicas del desarrollo local.

Concretamente, los resultados que se esperan obtener son:

- La formación de 10 formadores/as locales para que actúen como agentes y animadores del desarrollo local, lo que se cotejará con el porcentaje de participantes que aprobaron la formación. Estos últimos recibirán una certificación de competencia por parte de la Universidad. En este caso, se tratará de evitar factores externos como los embates al proyecto por parte de punteros de la vieja política.
- La formación de 60 líderes territoriales para que lideren procesos de planificación estratégica para el DL. Como indicador se tomará el porcentaje de participantes que completaron la formación como animadores, quienes recibirán certificados por su correspondiente aprobación.
- La producción de material sobre herramientas para el desarrollo, que quedará plasmado a través de documentos, cartillas, cuadernos y material de difusión en medios de comunicación.
- Proyectos de diferente índole aplicados al territorio, cuyo cumplimiento efectivo se verá en el número de proyectos elaborados. En este caso se tomará como supuesto que los subsidios y recursos se canalizan por las vías correspondientes.
- Un inventario de recursos locales, humanos y materiales.
- La conformación de una red con capacidad para integrar a todos los sectores, que se podrá observar a través de la elaboración de la nómina de integrantes y la cantidad de información circulante por unidad de tiempo.

Cabe aclarar que como condición previa a todas estas actividades la comuna de La Paz decide la puesta en marcha del proyecto "Formación de técnicos y líderes sociales para el desarrollo local" por Ordenanza del Ejecutivo Municipal, con ratificación del Consejo Deliberante. Además, se realiza la firma de convenio entre la Municipalidad de La Paz, las OSC participantes y el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación donde se establecen las responsabilidades de las partes.

#### 3.4. Fuentes de financiamiento del proyecto

Las fuentes de financiamiento del proyecto provendrán de tres orígenes:

- 1- Municipio de La Paz: Honorarios coordinador/a y personal administrativo/a (contratación o afectación de personas pertenecientes a su dotación de personal permanente).
- 2- APER / Asociaciones, Cooperativas, Bancos, otros: Contratación del servicio de expertos/as para la formación de formadores y del asesor/a del proyecto.
- 3- Ministerio de Desarrollo Social de la Nación: Honorarios de los formadores, equipamiento, materiales didácticos, servicio telefónico y refrigerios.

#### Conclusión

En la actualidad, la cooperación internacional apoya los proyectos de fortalecimiento de las instituciones y de la sociedad civil, además que la planificación estratégica es reconocida en ámbitos políticos y académicos como una herramienta idónea para el desarrollo local. En este sentido, con la ejecución de este proyecto, se está a tono con estas exigencias.

Concretamente, con la formación de 10 formadores/as locales para el desarrollo, se desplegarán

competencias para preparar líderes animadores del proceso de planificación estratégica para el desarrollo de La Paz. Además, con la formación de 60 líderes territoriales actores/as, se logrará la promoción y coordinación del plan estratégico de la ciudad.

El coordinador del proyecto, junto con los formadores, planificarán desde el inicio la conformación de una red territorial que contenga a las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales de La Paz, que sea capaz de abastecerse de información y de los conocimientos que se vayan generando y que se pongan al servicio de quienes lo soliciten.

También, se espera que este capital humano formado y consustanciado con la realidad territorial pueda impulsar el plan estratégico de desarrollo de la localidad integrando las acciones que se están realizando con las que es necesario poner en marcha, ya que serán gestores de DL con proyección global y tendrán la oportunidad de transformar los problemas en oportunidades.

En síntesis, poniendo en marcha el proyecto “Formación de técnicos y líderes sociales para el desarrollo local”, se logrará llevar adelante el Municipio a través de su propia gente, obteniéndose grandes beneficios en el aquí y ahora y una proyección a futuro mucho mejor.

### Bibliografía

Arocena, José (1995), “*El Desarrollo Local, un desafío contemporáneo*”. Ed. Nueva Sociedad. 1ª Edición. Venezuela.

Bitar, Miguel (2002) “Pensar global, actuar local. El papel estratégico de la animación comunitaria en la generación del desarrollo social local”, mimeo.

Bustelo, Eduardo S (2000), “*De otra manera, Ensayos de política social y equidad*”. Homo Sapiens Editores. Argentina.

Casanova, Fernando. (1999) “Reformas recientes de los sistemas y políticas de formación: articulación de lo público y lo privado” en *Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional. N° 146* – mayo/agosto .

Coraggio, José Luis (2004), “*De la emergencia a la estrategia, más allá del alivio de la pobreza*”. Espacio Editorial. Buenos Aires, Argentina.

Cuadernillos Desarrollo Social (1997), “La participación comunitaria”. Presidencia de la Nación - Secretaría de Desarrollo Social.

Diéguez, Alberto (2004), “*Promoción social comunitaria*”. Editorial Espacio. 1ª reimpresión. Argentina.

Diputación de Sevilla (2005), “*Guía de planificación y evaluación para agentes de desarrollo local*”. Instituto de Desarrollo Regional – Fundación Universitaria. Edición Sevilla SXXI S.A.

Ferreira, Horacio Ademar (2004), “Nuevo tópico formativo: aprender a emprender”, mimeo.

Ibarra, Agustín (1999), “El cambiante escenario económico, social y laboral y las nuevas necesidades de formación” en *Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional. N° 146* – mayo/agosto.

Leibowicz, Julieta. “*Ante el imperativo del aprendizaje permanente, estrategias de formación continua*”. OIT – Cinterfor <http://learning.itcilo.org/delnet/pg/frames/intranet> 20-04-2005.

López Camps, Jordi (2000), “*Análisis de necesidades formativas*”. Papeles de Formación Municipal número 67. Servicio de Formación Local. Diputación de Barcelona .

Márquez, Gustavo (2001), “*Capacitación de la fuerza laboral en América Latina. ¿Qué debe hacerse?*”. Primer Seminario Técnico de Consulta Regional sobre Temas Laborales. BID, Panamá.

Núñez, Violeta (2003), “*La educación en tiempos de incertidumbre: las apuestas de la pedagogía social*”. Biblioteca de Educación. Serie Pedagogía Social y Trabajo Social. Ed. Gedisa. España.

Pesci, R. (2003) “Diagnóstico”. Informe Primera Etapa. Servicio de Consultoría de Manejo



Ambiental del área urbana de la ciudad de La Paz. Programa de Protección contra Inundaciones. Provincia de Entre Ríos, mimeo.

Ramírez, Jaime (1999), “Nuevos roles del Estado y otros actores en la formación y articulación de lo público y lo privado” en *Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional*. N° 146 – mayo/agosto.

Rodríguez Armesto, Carlos (1985), “*La Paz antes: 1835 – 1935*”. Editorial de Entre Ríos.

Silva Lira, Iván (2003), “*Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local*” Serie Gestión Pública 42. ILPES, Naciones Unidas, CEPAL. Santiago de Chile.

Vázquez Barquero A. y Madoery, O., Compiladores (2001) “*Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*”. Homo Sapiens Editores. Argentina.

Vela, Gloria. “Enfoque del marco lógico como herramienta para la planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos”. Primera Edición Española. Madrid, Setiembre 1993.

<http://learning.itcilo.org/delnet/pg/frames/intranet> 09-07-2004.

### Reseña biográfica

Virginia Ester D’Angelo Gallino es Profesora en Ciencias Naturales, título expedido por el Ministerio de Cultura y Educación de la Nación de Argentina en 1972 y Maestranda en Gobierno en la carrera que dicta la Universidad de Palermo (Buenos Aires).

Realizó, entre otros, el Posgrado sobre “Incidencias de las Organizaciones de la Sociedad Civil en las Políticas Públicas” en el CEDES con la Universidad de San Andrés y la Universidad Torcuato Di Tella y el Posgrado de Especialización en Desarrollo Local, correspondiente al Programa Delnet del Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Fue rectora de la Escuela Superior de Administración Pública de Entre Ríos desde marzo de 1992 hasta junio de 1994; miembro de la Comisión de Reforma Curricular de las carreras de Técnico y Licenciado en Administración Pública en 1993; Consultora residente de T.O.P. en Entre Ríos en 1995; Representante gremial del nivel superior para la reforma legislativa provincial.

Actualmente, se desempeña como docente de Políticas Públicas en la Carrera de Administración Pública de la Facultad de Ciencias de la Gestión de la Universidad Autónoma de Entre Ríos (UADER); es miembro Coordinador de la Secretaría de Investigación de la misma Facultad e integra el Centro de Evaluación de Políticas Públicas y Evaluación Institucional de la Escuela de Gobierno de la Universidad de Palermo.

Virginia Ester D’Angelo Gallino

Mitre 393, Piso 11 – C.P. 3100 - Paraná – Entre Ríos, Argentina

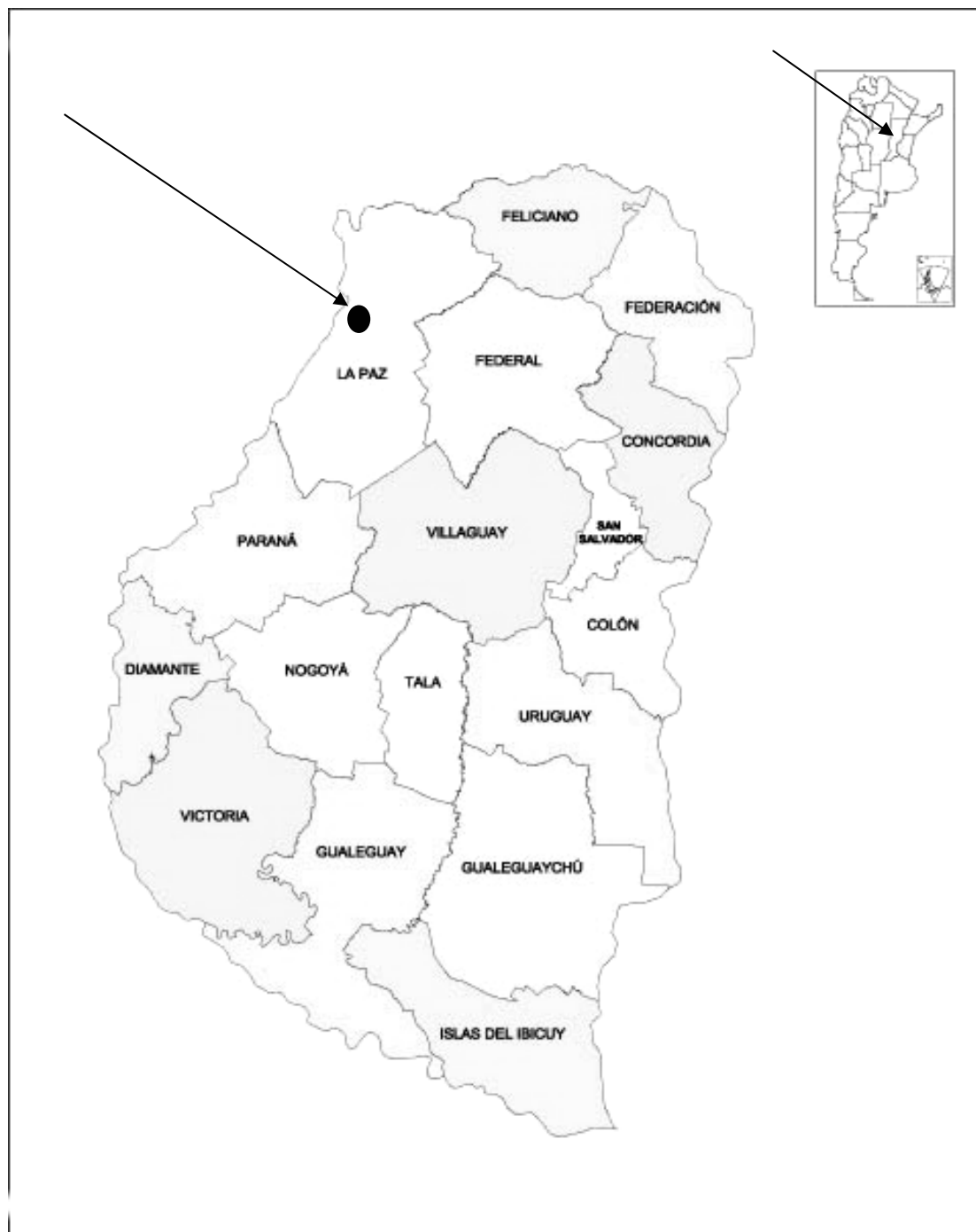
E-mails: [pursang@arnet.com.ar](mailto:pursang@arnet.com.ar); [polpub@hotmail.com](mailto:polpub@hotmail.com); [vdange@palermo.edu](mailto:vdange@palermo.edu)

Tel - fax : 54 - 343 – 4224429

## Anexos

### Anexo 1

#### Mapa de la provincia de Entre Ríos



## Anexo 2

### Departamento La Paz – Diagnóstico de problemas y potencialidades

| <u>Dpto. La Paz</u> | <u>Problemas</u>   | <u>Potencialidades</u>   |
|---------------------|--|--|
| <u>Desmonte</u>     | <u>Pérdida de biodiversidad. Degradación de suelos. Destrucción de habitats.</u>   | <u>Reserva genética. Especies para usos maderables, medicinales, alimenticios.</u>   |
| <u>Agricultura</u>  | <u>Miles de hectáreas sembradas con arroz y soja sin manejo adecuado.</u>  | <u>Implementación de agricultura orgánica y producciones alternativas. Ecosistemas agro-silvo-pastoriles.</u>  |
| <u>Ganadería</u>    | <u>No control o manejo de rodeos.</u>  | <u>Incorporación de producciones complementarias (avícola, apícola, cunícola). Implementar la producción bajo las Normas de Denominación de Origen de Carnes Entrerrianas (DOCE)</u> |
| <u>Hidrología</u>   | <u>Falta información sobre caudales y regímenes de ríos y arroyos del Departamento.</u>                                    | <u>Oferta de agua dulce del río Paraná. Posibilidad de uso de los arroyos interiores para piscicultura, turismo y recreación</u>   |
| <u>Fauna</u>        | <u>Caza deportiva y comercial sin control. Pérdida de la biodiversidad</u>   | <u>Uso adecuado para el turismo.</u>   |
| <u>Minería</u>      | <u>Insuficiente aplicación de las normas legales regulatorias vigentes. No exigencias de estudios de impacto ambiental</u> | <u>Yacimientos de arena, canto rodado, yeso, piedra caliza.</u>  |
| <u>Industria</u>    | <u>Métodos de producción contaminantes. Manejo de insumos peligrosos sin la necesaria protección.</u>                      | <u>Incipiente. Sin desarrollar.</u>  |
| <u>Transporte</u>   | <u>Sustitución del transporte ferroviario por el automotor, sin red carretera acorde. Contaminación del aire.</u>          | <u>Posibilidad de reactivación del transporte fluvial y ferroviario.</u>   |
| <u>Turismo</u>      | <u>Falta total de planificación de las actividades turísticas y construcción de infraestructura.</u>                       | <u>Desarrollo del turismo deportivo, medicinal, recreativo, aventura.</u>  |

Fuente: Resumen ejecutivo de Proyecto sobre cuentas patrimoniales ambientales de 3 Departamentos de Entre Ríos – Consejo Federal de Inversiones. Año 2000.

### Anexo 3

#### Provincia de Entre Ríos según municipio.

#### Población de 15 años o más por máximo nivel de instrucción alcanzado.

Año 2001

| Municipio | Población de 15 años o más | Máximo nivel de instrucción alcanzado |   |  |                                    |
|-----------|----------------------------|---------------------------------------|---|--|------------------------------------|
|           |                            | Sin instrucción/primario incompleto   | Primario completo/secundario incompleto | Secundario completo/terciario o universitario incompleto | Terciario o universitario completo |
| La Paz    | 15,743                     | 4,165                                 | 7,662                                   | 2,649  | 1,267                              |

Fuente: Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001. INDEC.

Nota: La población que declaró haber asistido a niveles educativos y/o años pertenecientes a la estructura educativa correspondiente a la Ley Federal de Educación ha sido asignada al nivel y/o año equivalente de la vieja estructura educativa. En este sentido cabe aclarar que el nivel primario equivale a los años 1° a 7° de la Educación General Básica y el nivel secundario equivale al 8° y 9° años de la Educación General Básica y a todos los años del nivel polimodal.

#### Anexo 4

**Provincia de Entre Ríos según municipio.**  
**Población de 14 años o más por sexo y condición de actividad.**  
**Año 2001**

|                            |           |             |        |
|----------------------------|-----------|-------------|--------|
| Municipio                  |           |             | La Paz |
| Población de 14 años o más |           |             | 16,282 |
| Condición de Actividad     | Activos   | Ocupados    | 5,805  |
|                            |           | Desocupados | 2,975  |
|                            | Inactivos |             | 7,502  |
| Varones de 14 años o más   |           |             | 7,675  |
| Condición de Actividad     | Activos   | Ocupados    | 3,624  |
|                            |           | Desocupados | 1,561  |
|                            | Inactivos |             | 2,490  |
| Mujeres de 14 años o más   |           |             | 8,607  |
| Condición de Actividad     | Activos   | Ocupados    | 2,181  |
|                            |           | Desocupados | 1,414  |
|                            | Inactivos |             | 5,012  |

Fuente: Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001. INDEC.

## Anexo 5

### Provincia de Entre Ríos según municipio. Población ocupada por categoría ocupacional. Año 2001

| Municipio | Población ocupada | Obrero o empleado |                | Patrón | Trabajador por cuenta propia | Trabajador familiar |
|-----------|-------------------|-------------------|----------------|--------|------------------------------|---------------------|
|           |                   | Sector público    | Sector privado |        |                              |                     |
| La Paz    | 5,805             | 1,966             | 1,963          | 339    | 1,296                        | 241                 |

Fuente: Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001. INDEC.

## Anexo 6

### Distribución de las actividades en los 9 meses

| Meses   | Actividad   | Duración   |
|---------|---|------------|
| Primero | Licitación expertos/as para formación de Formadores | 3 semanas  |
|         | Selección/ Contratación                             | 1 semana   |
| Segundo | Formación de Formadores/as en DL                    | 4 semanas  |
|         | Convocatoria formación de líderes de DL             | 4 semanas  |
| Tercero | Desarrollo Talleres para líderes DL                 | 1 jornada  |
|         | Encuentros de Formadores                            | 1 jornada  |
|         | Reuniones generales                                 | ½ jornada  |
| Cuarto  | Desarrollo Talleres para líderes DL                 | 2 jornadas |
|         | Encuentros de formadores                            | ½ jornada  |
| Quinto  | Desarrollo Talleres para líderes DL                 | 2 jornadas |
|         | Encuentros de formadores                            | ½ jornada  |
| Sexto   | Reuniones Generales                                 | 1 jornada  |
|         | Desarrollo Talleres para líderes DL                 | 2 jornadas |
|         | Encuentros de formadores                            | ½ jornada  |
| Séptimo | Desarrollo Talleres para líderes DL                 | 2 jornadas |
|         | Encuentros de formadores                            | ½ jornada  |
| Octavo  | Desarrollo Talleres para líderes DL                 | 2 jornadas |
|         | Encuentros de formadores                            | ½ jornada  |
| Noveno  | Reuniones generales                                 | 1 jornada  |
|         | Desarrollo Talleres para líderes DL                 | 1 jornada  |
|         | Taller ampliado                                     | 2 jornadas |

Aclaración: Referencias sobre unidades de tiempo

- 1 mes = 4 semanas
- 1 semana = 5 jornadas
- 1 jornada = 2 ½ jornadas
- ½ jornada = 3 horas reloj