

LOS PLANES ESTRATÉGICOS Y EL DESARROLLO LOCAL EN LA REGIÓN NEA. LOS CASOS DE PUERTO TIROL Y GOYA.

Pablo Barbetti¹, Cesar Genes², Ataliva Laprovitta³

1. Introducción:

A partir de la década del 90 en nuestro país, el “Desarrollo local” se institucionaliza como un nuevo enfoque en las políticas públicas; desde este ámbito se lo presenta como un paradigma emergente que, además de modificaciones en el modo de intervención del Estado puede generar transformaciones en la concepción de la “cuestión social” así como una revisión de las teorías y modelos de desarrollo vigentes.

Independientemente de que no exista una uniformidad conceptual sobre el Desarrollo Local el mismo se ha instalado en distintos espacios (Organizaciones de la Sociedad Civil, Instituciones Académicas y Organismos de gestión pública, entre otros) como un novedoso modelo que promete mejorar las condiciones de vida de la población ampliando los márgenes de integración social y, por lo tanto, reduciendo la exclusión, la marginalidad y la pobreza (Rofman y Fournier, 2003).

Sostiene Choconi (2003) que en el corpus de ideas que constituyen la propuesta del desarrollo local congregan, no siempre de manera sistematizada, un espectro de líneas de pensamiento ideológicamente variada. Desde este modo es posible encontrar aproximaciones conceptuales muy diferentes. Algunas parten de la concepción del DL⁴ como una mera forma de análisis, que bajo la pretensión de ser una visión neutra del desarrollo, introduce en un territorio bajo análisis variables e indicadores de una manera descriptiva; Otras, en cambio, aparecen asociadas a determinados enfoques: lo local como desarrollo económico, como estímulo para la participación, como municipalismo, como mecanismo de ordenamiento territorial, como estrategia de concertación social, de desburocratización y construcción democrática e inclusión de sectores sociales históricamente vulnerables (Rofman y otros, 2004)⁵.

Desde una perspectiva crítica, en cambio, los principales cuestionamientos a este enfoque – en especial a la variante economicista– argumentan sobre la imposibilidad de que a nivel local se

¹ Docente de la Facultad de Humanidades de la UNNE e Investigador del CES (Centro de Estudios Sociales) –UNNE.

² Director del CIET (Centro Interdisciplinario de Estudios Territoriales).

³ Docente e Investigador de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE.

⁴ En lo sucesivo trabajamos con la sigla DL al referirnos al Desarrollo Local.

⁵ Estos autores realizan una interesante síntesis de las teorías y perspectivas desde las que se aborda el concepto y que sostienen el debate actual sobre este tema distinguiendo visiones tales como El desarrollo endógeno como proceso económico, el desarrollo “desde abajo” y la perspectiva socio-institucional.

generen alternativas efectivas que permitan resolver cuestiones de orden estructural como la generación de trabajo y empleo o la distribución equitativa de los ingresos entre los diferentes sectores sociales (Corragio, 2004; Choconi, Op. cit). También, se pone en tela de juicio las posibilidades de sostenibilidad del modelo ya que corresponderían a prácticas extrapoladas de experiencias que fueron aplicables en otros contextos cuyas condiciones previas eran favorables⁶. Finalmente, el planteo del DL, para otros autores (Pérez y Foio, 2005 y Clemente, A. 2005) aparece como una nueva versión de las ideas desarrollistas – con poco desarrollo teórico- que más que generar transformaciones en el plano económico que favorezcan el crecimiento y desarrollo de los territorios, operan –fundamentalmente- como un instrumento que asegura la gobernabilidad y preservación de las políticas vigentes, mediante la contención de la protesta y la conflictividad social que surgen como efectos negativos de su aplicación.

Si bien, como señalamos, el DL surge inicialmente en países Europeos como una alternativa para hacer frente a la globalización a nivel mundial⁷, los factores que inciden su implementación en América Latina le imprimen su particularidad. Entre ellos es importante mencionar, además de los cambios que se operaron en el terreno económico en relación con los procesos de integración regional, el fuerte impacto que generaron en las prácticas de los actores vinculados a la gestión de las políticas públicas los procesos de reforma del estado de las década de los 80 y 90⁸.

Es en este contexto que nos interrogamos acerca de como operó este paradigma y mediante que tipo de prácticas se concretaron a nivel territorial en algunos municipios del Nordeste Argentino, que se presenta con una economía regional debilitada y una sociedad caracterizada por altos índices de indigencia, pobreza y desocupación. Específicamente en este artículo, luego de realizar una breve caracterización de las experiencias de DL identificadas en las Provincias de Chaco y Corrientes, nos detenemos en el análisis de dos experiencias (una de cada provincia) revisando aquellos aspectos diferenciales más relevantes en la aplicación de este modelo teórico.

2. Los Procesos de Desarrollo Local en las Provincias Chaco y Corrientes:

Conformada por las provincias de Formosa, Chaco, Misiones y Corrientes constituye una región deprimida y periférica al eje central de la producción pampeana. La zona rural continua siendo

⁶ Las primeras investigaciones que sirvieron de orientación al modelo corresponden a Sistemas Locales de Empresas Europeas que, en el orden cultural, se caracterizaba por tener una fuerte identidad colectiva que motivaba a los actores a participar en experiencias y redes cooperativas a nivel territorial.

⁷ Señala Arocena (1988) que en gran parte de la bibliografía sobre el tema la dimensión “local” aparece como contrapropuesta a su noción correlativa de “lo global”.

⁸ Centrados la reducción del aparato estatal, disminución del número de funcionarios públicos, modernización de la gestión, el surgimiento de nuevas formas de cooperación público-privada y la descentralización de funciones a los municipios.

importante, con urbanizaciones a la vera de los ríos, resultado, en parte, de las migraciones internas hacia dichas ciudades, por lo que se constituye en zona de expulsión con mucho dinamismo demográfico (Panaia, 2004). Por su parte, las provincias de Chaco y Corrientes, marco de nuestro estudio, se encuentran ubicadas muy próximas entre sí, separadas por el río Paraná y unidas por el Puente General Belgrano, lo que facilita, al menos entre las ciudades de Resistencia y Corrientes, el flujo permanente de personas. Ambas, presentan altos índices de pobreza, NBI y desnutrición infantil y en general, indicadores sociales preocupantes. Asimismo, las tasas de participación laboral son comparativamente menores que en otras provincias siendo las principales fuentes de ocupación la administración pública, el comercio y el sector servicios(entre ellos el servicio doméstico con tasas elevadas). Si bien tienen muchos aspectos en común guardan, importantes diferencias en la esfera cultural, que derivan, fundamentalmente, de la ausencia de migración de ultramar a fines del siglo XIX en la provincia de Corrientes, mientras que en Chaco la conformación del territorio, se hizo – casi tres siglos después - a partir de los colonos que vinieron a instalarse en él (Pérez y Barbetti,2007).

En los últimos años, y bajo la denominación general de Desarrollo Local, en ambas provincias, se han puesto en marcha un conjunto de experiencias, de las que participan municipios de diferentes categorías y perfil productivo, pertenecientes igualmente a zonas rurales y urbanas y que, en conjunto, constituyen un universo heterogéneo. Abarcando un variado espectro de situaciones de escalas diferentes configuran un continuo que incluyen las siguientes situaciones : a) proyectos más o menos acotados, generados desde algún sector específico (Municipio, Organización de la Sociedad Civil con diversos grado de articulación con otros actores sociales), b) procesos más amplios situados a nivel municipal (bajo la conducción del gobierno local y en el que se involucran una mayor cantidad de sectores de la comunidad) y, c) Procesos a nivel micro-regional (a partir de la asociación de varios municipios, en los que interviene el Gobierno Provincial con un rol significativo).

El universo de casos identificados en este estudio quedó integrado por las localidades de : Puerto Tirol, Presidencia de la Plaza, Machagai , Quitilipi, Resistencia, Villa Angela y Villa Río Bemejito - de la Provincia del Chaco- y Colonia Liebig, Carlos Pellegrini, Santa Lucía, Goya, Curuzú Cuatiá, Monte Caseros y Corrientes - de la Provincia de Corrientes. La información relevada en cada una de ellas fue traducida a al sistema de categorías conceptuales del proyecto (Heras y Burín, 2006) lo que nos permitió caracterizar los procesos de desarrollo emprendidos y organizar un mapa comparativo del conjunto de casos.

Según éste y en una primera aproximación, es posible diferenciar estas experiencias en relación con su *origen*, ya sea que deriven de iniciativas privadas o gubernamentales y que las

mismas se encuentren ubicadas en el nivel local/municipal/provincial o bien respondan a decisiones asumidas en el ámbito nacional o internacional.

Considerando los *objetivos y las principales áreas de intervención* en las que operan, identificamos tres tipos de procesos: a) aquellos que, básicamente, intentan promover el desarrollo socio-económico y productivo a partir de la definición o re-definición de perfiles productivos locales, identificando sus ventajas comparativas para la generación de nuevas iniciativas económicas que potencien la generación de trabajo y empleo⁹; b) Otros que utilizan metodologías vinculadas al enfoque del DL pero están orientados al planeamiento, ordenamiento y gestión del territorio, desde una visión asociada al Desarrollo Urbano¹⁰ y c) Procesos más integrales en los que, si bien incluyen similares objetivos a los antes descriptos, se incorporan además el tratamiento de la sustentabilidad ambiental y la atención a la diversidad cultural de la población participante entre los ejes centrales de la propuesta, entre ellas aparecen experiencias como el Proyecto de Desarrollo Integrado Teuco-Bermejito en el Chaco¹¹ y la experiencia en la Micro-Región del Iberá Occidental en Corrientes¹².

Otro elemento que permite establecer distinciones deriva del *momento de su implementación*, y se constituye en un aspecto relevante para comprender la orientación asumida: durante los años '90, en el punto más alto del auge neo-liberal en nuestro país, coincidente con un contexto de debate y re-definición de la relación Estado-Sociedad¹³, en los inicios de la década del 2000 con la gran crisis económica, financiera e institucional; o bien, en etapas posteriores, en la llamada post-crisis.

Finalmente otra variable de interés fue la identificación de aquellas acciones a través de las cuales se produce la intervención del Estado en la promoción y aplicación del modelo. En este sentido, advertimos la conformación de nuevas instituciones y la definición de políticas específicas que generan estrategias de articulación vertical (entre las políticas nacionales, provinciales y

⁹ Los municipios de Puerto Tirol y Villa Angela en la Provincia del Chaco, Monte Caseros, Corrientes, Goya, Colonia Carlos Pellegrini en la Provincia de Corrientes pueden mencionarse en esta categoría.

¹⁰ Como es el caso del Planeamiento Estratégico de la Ciudad de Resistencia.

¹¹ El proyecto se origina a partir de la entrega de las 150.000 hectáreas de reserva por parte del Gobierno Provincial a la Comunidad TOBA del Interfluvio Teuco-Bermejito, lo que supuso la necesaria relocalización de la población criolla que estaba asentada allí e incluyó varios programas específicos: de adaptación a la nueva situación (acompañamiento psico-social a los afectados por la relocalización); b) Nuevos Asentamientos (para crear , recrear y mejorar los asentamientos existentes); c) Desarrollo Regional y Diversidad Cultural (que buscó favorecer el desarrollo sustentable a través del fortalecimiento de la base económica y sociocultural); d) Sustentabilidad Ambiental (se proponía atenuar los efectos del impacto que produzca el movimiento).

¹² Se trata de una experiencia generada desde un grupo de empresarios foráneos radicados en el lugar e impulsada por el Gobierno Provincial tendientes a la configuración de un enclave de turismo ecológico destinado a población de altos recursos. La distancia a los grandes centros urbanos y las dificultades de acceso favorecieron su conservación como reserva natural; por ello los pobladores que permanecieron en la zona comenzaron a transformar la localidad preservando su flora y fauna, hasta llegar a ser Sitio Ramsar y lugar de interés para el ecoturismo.

¹³ Nos referimos especialmente descentralización de competencias del gobierno nacional a los municipios y desconcentración en la prestación de servicios básicos así como a las privatizaciones y transferencias de funciones tradicionales estatales al ámbito de la sociedad civil y empresas.

municipales) y horizontal (entre las distintas áreas de gobierno de cada nivel del Estado) para intentar fortalecer dichos procesos. Siguiendo algunas categorías propuestas por Villar (2004) en la región identificamos la coexistencia de diferentes estrategias en las que se incluyen la implementación de *Planes Estratégicos de Desarrollo*, la creación de *Agencias de Desarrollo*, el surgimiento de *Micro-Regiones* , *Asociaciones y Consorcios de municipios* así como la ejecución de nuevos *programas y proyectos sectoriales* (Trabajo, Salud, Educación, etc) mediante los cuales también se operativizan los ejes centrales del modelo. Así , mientras que, en algunos casos, la incorporación de las ideas del enfoque del DL como plataforma para la gestión Gobierno se plantea como un objetivo central y de carácter explícito (como el caso del Programa de Regionalización y Desarrollo Local en la Provincia del Chaco), en otros –que atienden a problemáticas y sectores específicos de la población- las mismas ideas aparecen integradas tanto en los marcos interpretativos y teóricos de las propuestas , como en el diseño de gestión administrativa y en las acciones previstas en la etapa de la intervención a nivel territorial.

Considerando la diversidad que caracteriza al universo de estudio, para este artículo optamos por presentar el análisis de dos experiencias: Puerto Tirol (Chaco) y Goya (Corrientes). Los criterios considerados para tal selección fueron los siguientes : a) ambas constituyen experiencias generadas desde el Estado, b) se realizaron en municipios de distintas categorías - y que a su vez que forman parte de una micro-región-, c) incluyen una instancia de Planeamiento Estratégico, d) se encuentran en diferentes momentos del proceso. La información construida sobre estos casos deriva tanto de datos primarios como secundarios. Los datos primarios fueron relevados mediante entrevistas realizadas a funcionarios provinciales y municipales como pobladores de cada una de las localidades. En uno de los casos se incorporó, como técnica la observación participante, y se realizaron registros y producciones audio-visuales de la experiencia. Los datos secundarios corresponden a información documental de cada uno de los procesos (Planes de Desarrollo; Registros de Reuniones, etc.) así como otros documentos oficiales del municipio y datos estadísticos.

3. Notas sobre el Planeamiento Estratégico Participativo y el Desarrollo Local:

Los Planes Estratégicos constituyen uno de los instrumentos más difundidos y aplicados en las intervenciones para el desarrollo a nivel local. Sustentada en premisas provenientes de la teoría administrativa y de las organizaciones, los mismos proponen un trabajo a nivel comunal en el que – de manera consensuada - se realice un diagnóstico actual e identifique un destino deseado para,

luego, definir y poner en marcha estrategias que permitan alcanzarlo. Se trata de un enfoque para la toma de decisiones, la implementación de acciones con un carácter sistemático y sujetas a seguimiento y evaluación.

Entendida como metodología participativa y desde una concepción prospectiva¹⁴, incluye la construcción y formulación de un escenario ideal y escenarios probables mediante la concertación público-privada sobre algunos aspectos tales como la visión de la comunidad, la formulación de los componentes de dicha visión, la identificación de sus factores determinantes, determinación de objetivos y metas por componentes y la operacionalización de las metas. Se considera que la planificación es estratégica cuando se está en condiciones de prever lo que pueden hacer los distintos actores como así también tomar en consideración los impactos de las variables del contexto en una organización. Dentro de las políticas municipales constituyen el nivel más complejo de planificación ya que supone un trabajo articulado entre el Estado local, las Organizaciones de la Sociedad Civil y el sector privado para potenciar las posibilidades de desarrollo de un territorio (Arroyo, 2001).

4. El Plan Estratégico de Puerto Tirol en la Provincia del Chaco:

Puerto Tirol es la ciudad cabecera del Departamento Libertad, en la Provincia del Chaco, Argentina. El ejido de Puerto Tirol se encuentra ubicado a 15 kilómetros de la capital provincial (Ciudad de Resistencia), en el sector noroeste del Area Metropolitana del Gran Resistencia. Posee un total 9.789¹⁵ habitantes (distribuidos el 73% en población urbana y el 27% en distintos núcleos rurales). Por tales características, aparece definido como un municipio de 2º categoría¹⁶, sin carta orgánica municipal e integra formalmente desde el año 2001 la Micro-Región Oriental Chaqueña¹⁷.

¹⁴ La planificación *retrospectiva*, en cambio, se centra en el análisis crítico de lo acontecido en el pasado, analizando los ciclos que se llegan a repetir periódicamente tomando información histórica y a partir de allí proyectar posibles acontecimientos analizando probabilidades de ocurrencia. En planificación *circumspectita*, sólo se considera el hoy o ahora como factor elemental para la planificación (aprovechando las coyunturas sociopolíticas pero respondiendo a necesidades inmediatas).

¹⁵ Corresponde a datos del Censo de Población Y Vivienda 2001. Según publicaciones actuales publicas en periódicos locales se habría elevado a 11.000 personas.

¹⁶ Las constituciones provinciales en la definición de los gobiernos locales establece niveles en función de la cantidad de habitantes.

¹⁷ La Región Oriental se encuentra ubicada en el Este de la provincia del Chaco y cuenta con una superficie de 17.242.000 km2. Está conformada por los Departamentos: Bermejo, Libertad , General Dónovan , Primero de Mayo, Tapenagá y San Fernando e incluye un total de 18 municipios.

Fue uno de los primeros pueblos que se formaron en el territorio del Chaco producto de su cercanía con la costa del río Paraná (unos 30 kilómetros) y a su comunicación con este mediante el Río Negro (única vía de acceso en los comienzos y hoy no navegable). Los primeros pobladores provenían de la zona italiana de Tirol.

La presencia de varias instalaciones industriales a partir de la inversión de capitales extranjeros - entre ellas las más significativas fueron la planta de elaboración del Tanino¹⁸ y los aserraderos- conformó un pueblo típicamente industrial a comienzos del siglo XX. Este proceso fue el determinante de la estructura de la planta urbana, lo que configuró inicialmente la estratificación social y el hecho de que el trabajo industrial se constituya como un eje identitario de la población durante varias décadas.

En paralelo, y a la vez que a lo largo del siglo pasado se consolidaba el perfil industrial con la incorporación de otros emprendimientos frigoríficos, madereros y textiles, se desarrolló también el agro y la ganadería.

A pesar de su ubicación geográfica privilegiada por su cercanía a la ciudad de Resistencia y su eficiente comunicación con esta por medios terrestres (la ruta Nacional N° 16 que forma parte de corredor bioceánico) y ferroviaria a través de los trenes SEFECHA¹⁹, la caída de las actividades industriales a nivel nacional y provincial a fines de la década del 80 y durante la del 90 declinó este perfil, y con esto su población y la actividad económica.

Actualmente, la localidad se encuentra en un proceso de recuperación y reactivación de sus industrias (en el área textil, química y alimentaria) con vistas a conformar uno de los principales polos industriales en el territorio provincial. El sistema productivo de la localidad se completa con algunos emprendimientos agrícolas (tabaco y algodón) forestales, pequeños productores en el sector ganadero y actividades comerciales y del sector servicios.

Los datos estadísticos del Censo del 2001, indicaban que los ocupados de Puerto Tirol se distribuían un 42% en el sector privado y el 32 % en el sector público (y el resto en las categorías de cuenta propias –17.5 %- y trabajadores familiares – 6%-). A nivel departamental, se registraba una tasa de desocupación de un 23%. En relación con el nivel de instrucción, la población de 15 años y más de

¹⁸ Hoy denominada UNITAN S.A.I.C.A.

¹⁹ Servicios Ferroviarios del Chaco. Empresa Pública Provincial.

esta localidad, en su mayoría habían alcanzado el nivel de primaria completa y secundaria incompleta (53%), sólo un 3.7% tenía acceso a una titulación de nivel terciario y/o universitario. Por su parte, el porcentaje de la población con cobertura de salud ascendía al 48.5% (% un poco mas elevado a diferencia de otros municipios de la provincia pero mas bajo comparado con la media nacional).

El origen de la propuesta y los objetivos iniciales :

Si bien la convocatoria la realizó oficialmente el Intendente Comunal junto con Consejo Municipal, no se trató estrictamente de una iniciativa pensada ni generada a nivel local si no que respondió y capitalizó una política pública impulsada desde la Nación, a través de del Plan Nacional de Modernización de los Gobiernos Locales, con recursos obtenidos a partir de créditos de Organismos Internacionales, y gestionado a través de la Subsecretaría de Municipios del Ministerio del Interior de la Nación²⁰. Fue este organismo quien, además, actuó como la principal fuente de financiamiento brindando apoyo técnico a lo largo del proceso de diagnóstico.

Es de destacar que tanto el acceso a la información y a los recursos del plan mencionado, así como a otros programas nacionales que en años posteriores fueron implementados en este municipio, aparecen asociado al fuerte liderazgo, a la amplia base política y a las gestiones de quien en ese momento era Senador Nacional por la Provincia del Chaco (ciudadano de la localidad, actual intendente y con dos mandatos cumplidos en este cargo). Esto constituye un aspecto diferencial con otros municipios de la provincia en los que si bien hubieron intentos de realizar experiencias similares no lograron concretarse.

El planeamiento estratégico se inicia en el mes de octubre del año 2000 y como cierre de una primera etapa se elabora el documento final “ *Todos por Puerto Tirol*”, en el mes de mayo del año 2001 y surge, claramente, como un intento de dar respuesta a la crisis socio-económica y de establecer mecanismos alternativos para intervenir en diferentes sectores, ante la insuficiencia de las políticas nacionales y provinciales.

Así, desde el sector oficial la propuesta fue presentada como una experiencia destinada a organizar y concretar un proceso de *transformación en lo social y económico* con el fin de ubicar a la localidad en un contexto de desarrollo armónico acorde con las reales potencialidades de la región, respetando su identidad histórica y cultural. El mejoramiento de la calidad de vida, la construcción de consenso mediante la participación dinámica de los diferentes actores sociales, la transparencia,

²⁰ Aprobado en el año 2001 (Decreto Nacional 103/2001) durante el Gobierno del Dr. De la Rúa.

compromiso y eficiencia en la gestión pública y privada, el fomento de políticas activas de empleo y el mejoramiento de la infraestructura y la provisión de servicios en el territorio aparecen, en el Acta de Lanzamiento, como los conceptos claves orientadores del proceso.

La posibilidad de que el mismo constituya una herramienta para dar comienzo a *una “manera distinta de hacer política”* desde y para la gente, que trascienda los períodos de mandato de funcionarios y supere los intereses personales, constituyeron otros ejes explicitados y sostenidos desde municipio en la promoción de la propuesta ²¹.

Además de estos, en los relatos de los funcionarios, también surgen otros aspectos (objetivos carácter implícitos) que estimularon la decisión política de la puesta de la experiencia: la necesidad de contar con otra herramienta de gestión tanto para garantizar la contención de conflictos sociales y mejorar la gobernabilidad así como para establecer ejes de las plataformas de los partidos políticos en las instancias electorales. Un antecedente previo al Plan de Desarrollo²², data del año 1994 con el cierre de una empresa textil que deja como saldo 300 obreros despedidos y un alto grado de conflictividad social. En esta instancia el municipio gestiona y obtiene una línea de créditos para la promoción de emprendimientos productivos (a través del Programa Redes del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación), bajo la lógica de diseños comunitarios, participativos y en red (lineamientos que se instituyen luego en casi la totalidad de los programas sociales y de empleo estatales).

La gestión del Planeamiento Estratégico:

Por restricciones presupuestarias y contextuales²³ el proceso de diagnóstico y planificación tuvo una duración acotada (su extensión total fue de 8 meses), no obstante, incluyó distintas instancias con un carácter lógico, ordenado y sistemático, entre las que se registran las siguientes etapas:

1.El establecimiento de un acuerdo entre las instituciones de la localidad de formular e implementar un Plan de Desarrollo, a tal efecto se realizaron reuniones, impulsadas por las máximas autoridades municipales, con el fin de sensibilizar a la comunidad en la importancia de la propuesta y

²¹ Carta del Presidente del Consejo Municipal al Pueblo de Puerto Tirol. Documento Final “Todos por Puerto Tirol”. Mayo 2001.

²² Que ,desde la visión del actual intendente, fue la base para garantizar ciertas condiciones previas para la concreción de proceso de planeamiento.

²³ Se esperaba poder concluir con un documento antes de las instancias electorales municipales.

asumir el compromiso de trabajar en la misma que concluyeron en una asamblea de convalidación del plan, conformada por veintinueve representantes de instituciones locales.

2. La constitución del Equipo Técnico Local y la formulación del documento de pre-diagnóstico. El Equipo Técnico Local se conformó con personal municipal y algunos vecinos de la localidad, bajo la coordinación de un consultor del programa. Se elaboró luego un primer documento (Pre-Diagnóstico) que se utilizó para convocar a los talleres participativos.

3.La realización de Talleres Participativos y elaboración del Documento Diagnóstico. Los talleres se concretaron a lo largo de 2 meses con una asistencia aproximada de 100 personas. Allí se identificaron y priorizaron los principales problemas de la localidad a partir de la técnicas de Análisis de Problemas y Flujo gramas explicativos complementadas con el Análisis de Fortalezas y Debilidades²⁴.Con estas conclusiones, el equipo técnico redactó el documento diagnóstico (que luego aprobado por la Asamblea de Convalidación) y otro documento en el que se identificaron amenazas y oportunidades, como una primera aproximación a la formulación de escenarios alternativos y una primera propuesta de Modelo de Desarrollo.

4.Formulación de un Modelo de Desarrollo y una Cartera de Proyectos. Sobre la base de dicha propuesta, posteriormente, se constituyeron tres comisiones de trabajo (productiva-institucional, social-institucional y territorial-institucional) con representantes de instituciones locales quienes analizaron las propuestas y formularon iniciativas. Con los resultados obtenidos en las comisiones el equipo técnico diseñó una cartera de programa y proyectos orientadores del Plan de Desarrollo en 4 ejes estratégicos:

- ❑ Productivo (desarrollo de la actividad turística, del sector agrícola minifundista, de formación y promoción de emprendimientos locales y de atracción de nuevas inversiones productivas);
- ❑ Social (Educación sanitaria y prevención de enfermedades, asistencia focalizada a sectores vulnerables, diversificación de la oferta educativa, mejoramiento del déficit habitacional y condiciones de habitabilidad;

²⁴ Entre los principales aspectos deficitarios en el documento se mencionan: la dificultad del sistema productivo local para generar empleo y reducir la pobreza, dificultades de jóvenes y adultos para incorporarse al mercado e trabajo por falta de formación, Uso inadecuado de recursos locales para mejorar la calidad de vida de la comunidad, Dificultades del Municipio en la prestación de servicios y provisión de infraestructura básica así como para consolidarse como promotora del desarrollo local, pobreza estructural que afecta las oportunidades de desarrollo, desarticulación de las organizaciones comunitarias

- ❑ Territorial (Inversiones para el mejoramiento de la infraestructura y servicios básico urbano y rural, recuperación de la Laguna, Desarrollo del Parque Industrial, gestión integral del territorio y mejoramiento del espacio público barrial),
- ❑ Institucional (Fortalecimiento del Gobierno Municipal, Articulación regional y Creación de una Unidad Ejecutora del Plan de Desarrollo).

Asimismo, también se documenta que producto del proceso se logró establecer una visión compartida, a diez años, en la que se pensaba a localidad como un centro productivo de referencia en el NEA, como un centro recreativo del conglomerado humano de Resistencia y Corrientes, un centro residencial dentro del Area Metropolitana de Resistencia y una ciudad solidaria.

El alcance y las características de las instancias participativas:

Aunque el proceso de planificación supuso la apertura para la participación ciudadana la misma adquirió características particulares en cada uno de los momentos antes descriptos. La difusión de la convocatoria para las primeras reuniones se realizó a través de notas e invitaciones escritas para los referentes institucionales – la intención fue garantizar su asistencia, establecer un vinculo inicial y generar cierto grado de compromiso con el proceso y en la difusión entre sus pares;- se utilizó la comunicación oral (boca a boca) y la radio para informar a los vecinos. El tamaño del municipio (pequeño en cuanto a la cantidad de habitantes) y las formas de relacionamiento (el hecho de que conocerse y “*ser siempre los mismos*” quienes muestran interés en las convocatorias de este tipo) son los argumentos mencionados por quienes formaban parte del equipo técnico.

En relación a los actores que participaron se observa que en la nómina de los 29 integrantes que constituyeron la Asamblea de Convalidación se incluyen Representantes del Gobierno Provincial (a nivel de Subsecretarías de Gobierno), del Ejecutivo y del Consejo Municipal, de la Universidad Nacional del Nordeste, de las Instituciones Educativas en sus distintos niveles (inicial, primario, secundario y de adultos), de los partidos políticos con mayor peso en la localidad (Justicialista y UCR), Sindicatos, Organizaciones Religiosas, de Asociaciones Comunitarias y Culturales, de organismos estatales (Comisaría, Juzgado de Paz, Registro Civil) , de las dos empresas mas grandes y de la radio (FM) local.

De los relatos de quienes integraron el Equipo Técnico y la Asamblea de Convalidación surge una valoración positiva de la experiencia en los que se resalta que la misma estimuló la expresión de la ciudadanía y su compromiso en diferentes roles, favoreció el debate sobre el modelo futuro de

ciudad deseada, el reconocimiento de las potencialidades de la localidad, la creación de algunas visiones comunes, el establecimiento de consensos mínimos como elemento de orientación para el trabajo en el plano institucional :

“ lo lindo que este hombre, el técnico que vino, implementó el FODA, como usted lo conoce y vimos que, dentro de todo Tirol, esta en un lugar estratégico aparentemente y así como algunas las instituciones del pueblo patearon para su lado, también el grueso de la tropa pateo para el pueblo para el ser humano de Tirol, al menos la gente vino, escucho, inclusive el rector de la Universidad me explico?.. fue una posibilidad linda porque mucha gente se manifestó inclusive se elaboraron propuestas después” (Poblador de Puerto Tirol. Integrante del Equipo Técnico)

“ nos dimos cuenta que la sociedad evidentemente estaba esperando una señal como esta, asumí roles, participó, se comprometió, proyectó ..” (Presidente del Consejo Municipal durante el período en que se realizó la experiencia).

“..trabajamos con el slogan Todos por Puerto Tirol y se intentó comprometer a todos los partidos. Lo que se identificó y proyectó en la plan fue compartido, cosas que a partir de ahí, en el 2003, se consideraron. En ese momento hubo 4 candidatos a intendente y cuatro opciones, cinco opciones, perdón, a la intendencia, y en todas las opciones los puntos escritos en el plan estaban de alguna cubierto, con matices, por así decirlo, cada uno de su punto de vista. (Miembro de la Asamblea de Convalidación del Plan).

No obstante, son los mismos actores quienes al realizar una lectura y análisis del proceso de participación ,con algunos años de distancia, mencionan ciertas limitaciones o puntos de tensión en relación con estas prácticas:

- ❑ No fueron incluidos en la Asamblea de Convalidación algunos grupos (productores del sector rural, de las comunidades aborígenes ni de los grupos de desocupados) por su lejanía geográfica o bien porque se estimaba que *“no mostraban interés”*, en algunos casos, o que podían dificultar y hacer más lento el proceso al generar situaciones de conflicto..
- ❑ La asistencia de algunos otros actores socialmente reconocidos tuvo un carácter meramente formal. El sector privado (en especial los referentes de las grande empresas) acostumbrados a negociar de modo bilateral con el Municipio o incluso por encima del mismo, según necesidades, no encontró un interés real en este espacio ²⁵ .La universidad, independientemente del acompañamiento y compromiso inicial, no tuvo una presencia continua, con aportes significativos en los debates, en la definición ni en el acompañamiento posterior de los proyectos.

²⁵ Un entrevistado comentaba al respecto : *“ acá los gerentes vienen, sí, pero para los actos, cuando se inauguró el museo por ejemplo estuvieron, sí, sí..también vinieron a estas reuniones pero para decir que estaban, no?, de alguna forma ellos ya sabían que el lugar donde se decide es otro.”*

- En cuanto a la Sociedad Civil, el acceso a estos espacios según el criterio de representatividad institucional (y la crisis que en torno a ella existen en gran parte de las organizaciones políticas, sectoriales, comunitarias y barriales) se tradujo en algunos cuestionamientos posteriores tanto de sus miembros como de algunos los vecinos en relación con el grado de legitimidad de los aspectos problematizados, su priorización y tratamiento analítico.

Por último, quizá el punto más cuestionado en relación con esta variable, fue la falta de continuidad de estos espacios. No se generaron instancias posteriores de participación activa y creativa dentro de la comunidad, con un carácter sostenido, que sirvieran para realizar un seguimiento de la implementación de los lineamientos definidos en el plan. En consecuencia los entrevistados visualizan que el DL tuvo un carácter restringido, que habilitó la intervención de la sociedad civil en el proceso de construcción de demandas, de definición de problemas y de aspectos prácticos (operativos) de la implementación pero no en el diseño de políticas, en la discusión presupuestaria de los mismos, ni en su evaluación.

El Consejo Consultivo local, que se conforma inmediatamente después de la aprobación del plan (en el marco del Plan Jefes y Jefas de Hogar) se presentó como la entidad para dar curso a estas inquietudes pero, sin embargo, reprodujo la lógica y las dificultades antes mencionadas. El rol subsidiario que el mismo tenía asignados en el esquema administrativo de gestión de los programas y proyectos, la ausencia del sector empresarial, las limitaciones de muchas ONG para acreditar una representación efectiva²⁶ y la persistencia de relaciones clientelares establecidas desde la dirigencia política, aparecen como limitantes que impidieron mostrar avances cualitativos.

Acerca de la implementación del Plan y algunos cambios observados :

Como aparece en la cita de uno de los entrevistados, el documento elaborado sirvió como guía para el diseño de las propuestas electorales de los diferentes partidos políticos y se tradujo, luego, en la agenda del plan de gobierno, sin embargo, es importante revisar el modo en que se pusieron en marcha de varios de los proyectos priorizados y sus avances.

A tal efecto, se había previsto la creación de un organismo técnico (Unidad Ejecutora del Plan de Desarrollo) integrado por un coordinador (como referente del Municipio), la Asamblea de

²⁶ No hay una representación directa de sus integrantes si no que la misma es institucional (bajo el criterio de autoridad y jerarquía).

Convalidación y los Comités Ejecutivos de Proyectos, responsable de realizar las gestiones necesarias para que el mismo se materialice pero esto a la fecha no se concretó por falta de recursos económicos. En consecuencia, las acciones realizadas desde ese momento estuvieron exclusivamente a cargo de diferentes áreas técnicas del municipio, tuvieron un carácter asistemático y no incluyeron mecanismos de seguimiento, de evaluación ni de difusión de los avances en el proceso.

Posterior al plan se creó un área específica para la gestión de Planes y Proyectos Productivos a cargo de un profesional en el área de trabajo y empleo que contribuyó a dinamizar la generación de los proyectos productivos (a pesar de no estar integrada a la estructura formal ni contar con personal a cargo²⁷). Al igual que en los otros municipios de la provincia del Chaco, la necesidad de un mayor fortalecimiento institucional de los gobiernos municipales, para poder constituirse como actores que promuevan el desarrollo (formar cuadros técnicos permanentes, retenerlos, invertir en infraestructura y tecnología para mejorar la eficiencia de una gestión a mediano plazo) constituyen áreas de vacancia de son insuficientemente atendidas desde las políticas públicas nacionales.

En el plano institucional, se advierten avances en torno a la integración inter-municipal a través de la incorporación a la Micro-Región Oriental Chaqueña en el marco del Programa de Regionalización y Desarrollo Local Provincial, promovido y gestionado hasta hace pocos meses desde la Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados²⁸. Las primeras acciones se realizaron en el año 2000 y hacia finales del 2002 se promulgó la Ley 5174 que sirve de base para la planificación estratégica ascendente de políticas públicas. Actualmente existen 8 (ocho) micro-regiones²⁹ constituidas por voluntaria asociación de los municipios (68) y con procesos de variados grados de maduración, en los que se han realizado tareas de sensibilización institucional y comunitaria así como Talleres y Cursos de Capacitación para Gerentes y Promotores Locales y Funcionarios Públicos y se está trabajando en la definición del perfil productivo de cada una de las micro-regiones. En todas ellas el Municipio de Puerto Tirol participa activamente a través del representante del área de empleo.

Aunque la evaluación de los resultados de este nuevo modelo administrativo podrá ser realizada a mediano y largo plazo, las acciones generadas hasta el momento, en poco casos fueron

²⁷ También, producto de la intervención en las tareas de coordinación en la primera etapa del proceso se generaron competencias en un equipo de empleados municipales de planta (3 personas) pero que no fueron posteriormente capitalizadas para la gestión. Con el cambio de Gobierno en la Gestión Municipal los mismos fueron asignados a otras áreas.

²⁸ Ministerio de Economía, Obras y Servicios Públicos. Gobierno del la Provincia del Chaco.

²⁹ UMDESCH, Centro, Sudoeste II, Oriental, Metropolitana, Impenetrable, Norte y Centro Oeste.

realizadas como una jurisdicción diferente a la municipal (es decir supralocal). En este sentido, más que caracterizarse por el diseño e implementación de políticas comunes de carácter regional, parecen contribuir a la gestión ordenada y coordinada entre municipios pero de políticas sectoriales generadas a nivel nacional. Por otro lado, si bien estos espacios efectivamente parecen posibilitar el encuentro e intercambio entre los dirigentes comunales, de acuerdo a lo manifestado en algunas entrevistas, se advierten debilidades que en ocasiones atentan contra la gestión de dichos espacios de manera concertada : insuficiencias jurídicas y normativas para la regulación de su funcionamiento, escasa representatividad y relativo grado de poder que dichas instituciones poseen en las negociaciones con autoridades de otras instancias decisorias (Gobierno Provincial y Nacional), persistencia de una cultura localista o “municipalista” que opera como limitantes para la concreción de proyectos de financiamiento compartido y la coexistencia de perspectivas diferentes sobre el DL ³⁰ como así también de lógicas e intereses dispares en las intervenciones (la de los técnicos, la de los expertos, la de los funcionarios políticos, la de los representantes de la Sociedad Civil).

También en relación con los programas incluidos en **eje Territorial**, se advierten algunos avances y resultados concretos tales como la definición catastral (criterios para la localización de las viviendas urbanas) así como la inversión en infraestructura (el 80 % del ejido urbano posee cloacas) y el mejoramiento en la provisión de agua potable (por parte de una cooperativa local) y de energía. Mediante recursos provenientes de Programas Nacionales se registran acciones de creación de nuevas viviendas y mejoramiento habitacional así como un proceso de recuperación del casco histórico, la limpieza de la laguna, ampliación de los baños públicos, emplazamiento de parillas y parqueizado para dar respuesta a la afluencia turística en dos eventos importantes en el año³¹.

En cuanto a los cambios en el **perfil socio-productivo se iniciaron acciones en algunas de las áreas críticas identificadas:** fundamentalmente en lo relativo a la generación de empleo y la capacitación laboral. Para la dinamización del empleo se definieron e implementaron estrategias para el sector urbano y el rural; en el primero se destinadas el aumento de los puestos de trabajo en las ramas de la industria, la construcción y las actividades relacionadas con el turismo religioso; en el segundo, el apoyo a los pequeños productores minifundistas y a la mediana empresa agropecuaria.

³⁰ Una entrevistada relataba que en el proceso de constitución de las micro-regiones en la Provincia del Chaco se podía advertir claramente dos lógicas de intervención : una asociada al Desarrollo Local como Desarrollo Sustentable y Sostenible y otra en la que se trabajaba a partir del marco teórico del Desarrollo Económico como eje de la propuesta.

³¹ Uno de carácter religiosa (Conmemoración de Santa Rita de Casia el 22 de mayo , que atrae a más de 100.000 fieles) y otro de carácter cultural (Fiesta Nacional del Taninero y que busca mantener la fuerte identidad que posee la localidad con el chamamé).

Dentro de las acciones realizadas en este plano es necesario distinguir dos momentos vinculados de manera directa con los cambios en el ciclo económico nacional y las políticas nacionales específicas en materia de trabajo y empleo.

En los cuatro primeros años posteriores a la implementación del Plan de Desarrollo Local, el área de empleo municipal se orientó a la puesta en marcha los diferentes programas implementados por el gobierno nacional en orden a paliar la situación de extrema pobreza (pero que no se encontraban estrictamente orientados hacia la generación de empleos genuinos) y que respondía a tres categorías³²:

- a) Capacitación laboral,
- b) Subsidios o crédito para el desarrollo de micro-emprendimientos, que demandan el compromiso asociativo de los beneficiarios y,
- c) Subsidios con exigencia de una contraprestación, que en la mayoría de los casos se realiza en empresas privadas o estatales sin que esto suponga la posibilidad cierta de que el trabajador sea incorporado a la planta de la misma en algún momento.

Así, en este período, se concretaron una importante cantidad de experiencias de capacitación laboral (con financiamiento de los programas y en forma articulada con Organismos Técnicos e Instituciones Educativas Locales) y se aprobaron e iniciaron 23 microemprendimientos asociativos (ladrillería, promoción turística, herrería, artesanías, cría de cerdos, entre otros). En líneas generales consisten en producciones a pequeña escala, con variados grados de impacto en la generación de ingresos y que muestran como principales dificultades la comercialización de los productos y/o servicios y la constitución de procesos asociativos y autogestionados. Desde el sector gubernamental local, las perspectivas de asociación son desestimadas debido a la escasa proclividad que muestran los pobladores a desarrollar prácticas de ese tipo; por ejemplo, las contraprestaciones del plan Jefas y Jefes se realizan en el ámbito público debido a la poca vocación para emprendimientos asociativos. A su vez, desde la visión los beneficiarios de algunos de estos planes, surgen cuestionamientos a las operatorias de los mismos porque consideran que están basadas en modalidades individualistas de

³² Entre ellos podemos mencionar: Incluir - cursos específicos de formación laboral organizados por la UTN; Plan de calificación laboral: con la participación de mujeres en actividades no tradicionales; Programa Redes, que otorga créditos para emprendimientos productivos, canalizados a través de la Intendencia; Regionalización del Programa Más y Mejor Trabajo: inserción laboral de trabajadores desocupados y beneficiarios de programas sociales mediante la identificación de nichos con potencial para generar empleos, con capacitación e incorporación. Plan de ayuda municipal: se entregan \$5 por día con contraprestación.

otorgamiento de subsidios, se ajustan a lógicas clientelares, responsabilizan a los individuos de su propio destino y atribuyen sus fracasos.

En este marco, el balance, mediando los cinco años de aprobado el plan de desarrollo local, mostraba que el 30% de la población continuaba siendo beneficiaria del plan Jefas y Jefes de Hogar (700 personas) y restricciones para la reinserción en las empresas locales.

A partir del año 2005, en forma paralela a la reactivación de la economía nacional y al mejoramiento de algunos indicadores provinciales en el mismo orden, mediante gestiones conjunta Municipio- Gobierno Provincial se empiezan encarar otras políticas activas de empleo para reposicionar el perfil industrial de la localidad. Así a través de la Leyes 4821 (Ley Planificación Estratégica de Parques Industriales) y 4911 (Ley de Parques Industriales y áreas industriales) y una legislación comunal que garantiza la reducción impositiva- se busca estimular la erradicación de nuevas industrias con vistas a conformar uno de los principales polos industriales en el territorio provincial. En tal sentido, se realizaron inversiones en infraestructura, se avanzó en la construcción del Parque Industrial de Puerto Tirol (60 hectáreas) y en el lugar ya están radicadas tres nuevas empresas³³ y están próximas a instalarse cinco más³⁴.

La capacitación laboral orientada a los oficios demandados por estos sectores, la baja proporción de empleados públicos y el alto porcentaje de obreros industriales que no tiene estacionalidad ni dependencia política (a diferencia de otras localidades de la provincia) así como el impacto cuantitativo en el empleo local que tendrá en el futuro la localidad como polo de desarrollo industrial son los aspectos resaltados actualmente por el sector oficial (Municipal y Provincial) como indicadores positivos derivados del Plan de Desarrollo.

Desde la visión de los pobladores locales, en cambio, surgen diferentes análisis de las transformaciones que se están dando en la localidad. Por un lado, se advierte que los avances en el plano productivo no ha resultado suficientes para evitar las situaciones de marginalidad económica ni logrado la inclusión con equidad de algunos grupos sociales (entre ellos los productores rurales con emprendimientos familiares , jóvenes y adultos no calificados) y, pese a haber avanzado en la resolución de los problemas de infraestructura y servicios, a los mismos no han accedido los sectores más empobrecidos. Por otra parte, a la vez que existen expectativas positivas sobre la posibilidad de recuperar el perfil industrial que dio origen al pueblo, también manifiestan elementos que en, este

³³ Una fábrica de chasis y armado de kart, una que elabora gaseosas y agua envasada y una empresa de empresa de cepillado de maderas.

³⁴ Hornos y secado de maderas, elaboración de embutidos y una – de origen brasilero -que fabricará tela de jean y contará con trescientos empleados; una fabrica de pañales descartables y otra de muebles y piso de maderas.

nuevo contexto y sin una sociedad civil fortalecida en la participación ciudadana, aparecen como puntos de tensión. El relato de uno de los entrevistados es muy gráfico en este sentido:

“ esta es ya una vieja discusión, esto es progreso no desarrollo, si no hay participación ni diálogo no hay coordinación, hay un jefe y lo que se hace pasa a ser una gestión de gobierno pero no desarrollo de la comunidad ”(Entrevista a poblador miembro del equipo técnico).

No existe, por el momento, un debate serio sobre la calidad de los nuevos puestos de trabajo generados para la población en estas industrias, ni de su impacto ambiental y en la calidad de vida de la población. Salario, condiciones de trabajo, responsabilidad social empresarial, transformaciones en el ecosistema y riesgos en la salud de los habitantes constituyen aspectos que aun no se han puesto en la agenda de trabajo de los gobiernos municipales ni provinciales. Las negociaciones y definiciones sobre las inversiones sobre que tipo emprendimientos económicos deben promoverse y las condiciones en que las mismas deben efectivizarse continúan estando definidos en espacios extra-locales (Provincia o Nación) y determinados fuertemente por pautas establecidas por el mercado (sector empresarial).

La pérdida de control y el poder de intervenir en estos procesos económicos y la duda sobre la generación de un crecimiento realmente igualitario y equitativo se empieza a traducir en los reclamos de algunas organizaciones de la sociedad civil de corte más crítico. Por ejemplo, en esta línea a fines del 2007, se concreta en Puerto Tirol un Foro de esclarecimiento, movilizado por una Asociación Ambientalista de la Ciudad de Resistencia en la que participan vecinos de esa localidad, referentes políticos y sociales en una asamblea en la Plaza central del pueblo, cuestionando las gestiones del referentes de los poderes ejecutivo y legislativo Provincial para la instalación de una planta de origen brasilera productora de arrabio³⁵.

5. El Plan Estratégico de la Ciudad de Goya en la Provincia de Corrientes.

La Ciudad de Goya está ubicada al sur de la provincia de Corrientes sobre los márgenes del Riacho Goya, un brazo del río Paraná. Cuenta con una población de aproximadamente 87.000 habitantes de lo cuales 66 viven en la ciudad de Goya y el resto en el sector rural, configurando una población rural minifundista muy importante y convirtiendo a Goya en uno de los departamentos de la provincia con mayor nivel de población rural con 53 parajes rurales en su interior.

Se caracteriza por la presencia de dos fuentes culturales predominantes: una de raíz italiana, a partir de las corrientes migratorias de principios de siglo XX asentadas primariamente en colonias

³⁵ En <http://www.encuentroporlavida.com.ar/>, se puede acceder a notas periodísticas y crónicas del mismo.

definidas a tal fin y las de raíz españolas y criollas asentadas históricamente en la región. Ambos orígenes mantienen un sentido de pertenencia al territorio sobre la base de dos actividades productivas: la agricultura sobre base en el tabaco negro y la actividad hortícola, y la ganadería de cría, esta última desarrollada fundamentalmente por sectores de altos ingresos en la comunidad y de ingresos medios. También la ganadería es alternada con producción agrícola en sectores minifundistas (Laprovitta, 2006). No se identifican ni tensiones interculturales ni socio económicas productivas, pero si en la actualidad se surgen conflictos en relación a la ubicación de determinadas obras de infraestructura, como la presión de algunos grupos por políticas públicas tendientes a la generación de posibilidades de acceso a activos, mejores niveles educativos y mejoras en los sistemas de salud. Tal es el caso de las organizaciones de productores agropecuarios minifundistas que han generado reclamos sociales en el marco del régimen de tenencia de la tierra, acceso a salud y educación en el sector rural, etc.

El departamento de Goya presenta características poblacionales y sociales y de estructura económica que lo ubica como municipio de primera categoría. Respecto de esta última, dado por un lado el tamaño de la ciudad donde se concentran los establecimientos comerciales y de servicios; y por otro, a diferencia de otros departamentos de la región, no se dio en este departamento la reconversión de la producción primaria, siendo aun prioritaria la producción de tabaco, por lo menos en un vasto sector de la población tradicionalmente rural.

En términos generales, la situación del mercado laboral de Goya se encuentra íntimamente ligada a la actividad económica local, que se caracteriza en lo macro por la falta de inversión en actividades productivas primarias y especialmente secundarias. Según datos del Censo Nacional Económico 2004- 2005 (Dirección de Estadísticas y Censos Provincia de Corrientes) la estructura económica presenta un desarrollo desigual: mientras la actividad económica total cuenta con 2.381 unidades económicas, el 3,3% pertenece al sector industrial, el 0,21% a la industria de la construcción, el 0,4% a la actividad agropecuaria, mientras que las unidades dedicadas a servicios sociales y personales suman el 34% y al comercio el 54%. Por otra parte, la falta de creación de recursos económicos genuinos en relación al comercio y los servicios produce un exceso de oferta de bienes materiales y recursos humanos que no encuentran ubicación en el mercado.

En el ámbito rural, donde vive el 24% de la población, la actividad económica y el mercado de trabajo se ven afectados por la falta de diversificación productiva, encontrándose en retroceso la producción tradicional de tabaco, por causa de las preferencias del mercado internacional que se vuelca a tabacos mas livianos que los que se producen en la zona y por políticas internacionales que prohíben su consumo.

Por su parte, las producciones alternativas también de tipo intensivas como la fruti horticultura, que se ha introducido en el territorio desde la década de los 80 como alternativa a la producción tabacalera y con el objeto de utilizar los secaderos de tabaco ociosos durante el invierno, los cuales podría servir como invernadero para la producción especialmente de tomate y pimiento. Así mismo, estos últimos productos, requieren de mercados consolidados que aseguren un precio justo, en base a prácticas de calidad del producto y de agregado de valor que no se han desarrollado hasta aquí en el ámbito del Departamento de Goya y de la Micro región del Río Santa Lucia.

El origen de la propuesta y los objetivos iniciales :

El Plan Estratégico Participativo de Goya que se desarrolla desde diciembre del año 2005, pretende dar continuidad a una experiencia iniciada en el año 2001. En ese momento la Empresa Massalin Particulares, financia la formulación de un Plan Estratégico para la ciudad, como parte de su plan de inversión social corporativa e institucional para la reactivación de zonas de trabajo de Massalin Particulares y, mediante la contratación de una consultoría privada, se redacta un documento de sistematización del proceso e identificación de la visión, del Plan Estratégico Participativo de Goya 2002 – 2006. Este documento fue presentado a los concejales electos antes de su asunción en diciembre de ese mismo año pero no fue tomado como agenda de estado. En el 2005, con la actual gestión municipal, se decide retomar, actualizar y reformular el documento del Plan Estratégico³⁶.

Un concepto básico del programa de planificación definido por la empresa fue trabajar en equipo con todos los niveles de gobierno y crear alianzas estratégicas entre los principales actores públicos y privados, ya que el trabajo independiente de cada uno de estos actores sería insuficiente atendiendo a la naturaleza de los factores limitantes para el desarrollo³⁷.

El actual proceso se inicia con la conformación de una Mesa Ejecutiva. El Consejo de Coordinación Ejecutiva (COCE) consideró oportuno la revisión del Plan elaborado en el 2001 a fin de adecuarlos a esta nueva etapa. Se pretende establecer diferencias e intentar optimizar las metodologías utilizadas, los modos de convocatoria, los modelos de representación social, las formas de participación, la existencia de consultores externos que coordinen el proceso, etc. ya que la

³⁶ Plan Estratégico de Goya. Documento de sistematización. Municipalidad de Goya – Massalin Particulares. 2002.

³⁷ Avalos, Daniel Jacinto. Estrategia y Participación. Un camino posible para la recuperación de la crisis. Goya Corrientes 1999. Aquí se hace una reseña de la conformación del Consejo Económico y Social y de su relación con la planificación participativa.

experiencia iniciada en el 2001 se desarrolló en un contexto social, económico e institucional radicalmente distinto al proceso retomado en el 2005³⁸.

La planificación estratégica del Municipio intenta ser participativa, incluyendo en la actualización a los vecinos, organizaciones de la sociedad civil, entes públicos y privados, e inclusive se incluyó en este trabajo a los jóvenes de las escuelas de los niveles del polimodal y EGB3, quienes encontraron su ámbito de participación junto con docentes y directivos de las escuelas.

En palabras del Intendente, el objetivo es *“actualizar el Plan Estratégico ya armado que nunca se utilizó lo cual permitirá tener una agenda de estado desde el municipio por el cual trabajen todos los goyanos, por eso lo hacemos participativo, porque queremos que la sociedad sepa cual es la agenda pública de acá a los próximos 10 años, cuales son los temas que va a trabajar el municipio, el intendente, las organizaciones sociales, la comunidad toda teniendo objetivos claros”*³⁹.

A su vez, de acuerdo a lo consensuado en los primeros encuentros se parte de la premisa de que el plan estratégico debe ser considerado y gestionado como un proceso, en el cual se van gestando acciones operativas que permitan identificar, viabilizar, concretar y evaluar los resultados orientados a dar satisfacción a la visión definida⁴⁰. Esto favoreció a que la Planificación Estratégica se apoye en la idea de gestión como proceso permanente, desde el inicio de la definición del diagnóstico participativo cuali-cuantitativo, hasta la definición de la visión.

Las gestión del Planeamiento Estratégico y los espacios de participación generados:

El proceso anterior (2001) dejó capacidad instalada ya que la empresa Massalin particulares ofreció un curso de capacitación sobre planificación estratégica y posteriormente, el proceso de formulación del plan estuvo coordinado por un consultor externo que transfirió de alguna manera conocimientos y metodología a algunos técnicos locales para replicar una experiencia de este tipo.

La metodología seguida en esa oportunidad se basó en un trabajo por grupos, en los cuales se elaboraron diagnósticos participativos por ejes temáticos y la priorización reprojectos de lago

³⁸ El año 2001 estuvo signado por una crisis económica, social e institucional sin precedentes en la historia Argentina. Nivel de pobreza que trepaba a más del 50 % de la población, desocupación superior al 22 %, baja competitividad de los productos producidos internamente, escasez de circulante monetario, descreimiento absoluto en las instituciones y en los agentes políticos, etc.

En cambio el proceso iniciado en el 2005 encuentra sustancialmente saneados esos problemas: desocupación en baja, incremento de la competitividad de los productos internos en el mercado nacional e internacional, recuperación de la base productiva agroindustrial, recuperación de instrumentos de financiamiento a la actividad productiva, entre otros factores favorables.

³⁹ Plan Estratégico de la Ciudad de Goya. Proyecto “Trabajo, Desarrollo y Diversidad” PAV 103. NODO NEA. En DVD. Ed. El Latido. 2007.

⁴⁰ Plan Estratégico Participativo de Goya 2006 – 2016. Documento de sistematización. Goya. 2007.

plazo para el departamento de Goya⁴¹. En la experiencia actual, se continuó con una metodología muy similar, con la diferencia que quien está a cargo de la coordinación es una Comisión llamada Concejo de Coordinación Ejecutiva (COCE), coordinado, a su vez, por una Mesa Ejecutiva integrada por un miembro del Poder Ejecutivo municipal, representado en la figura del Secretario de la Producción, un miembro representante del un organismo publico Nacional, un miembro representante de la Cámara de Industria y Comercio, Un representante del Consejo Económico y Social, un representante del Consejo Deliberante y un representante de organismos públicos provincial. Para la participación en COCE, se convocó originariamente a las instituciones que habían participado en el proceso anterior y posteriormente se realizó la apertura de un registro de instituciones y organizaciones representativas que desearan participar del proceso.

Las convocatorias a asambleas la realizó la Mesa Ejecutiva del COCE, que esta integrado por Municipio, escuelas, hospital, INTA, Instituto Provincial del Tabaco, Programas Nacionales y Provinciales, Movimientos Vecinalista, Bomberos voluntarios, Organizaciones rurales, etc.

A la fecha se llevaron adelante tres talleres para la elaboración de un diagnóstico y la conformación de una visión consensuada. Un taller general con convocatoria abierta repitiendo la misma pero en cada barrio y organizada por lo consejos barriales y un tercer taller para estudiantes, docentes y rectores de instituciones educativas (EGB 3 y polimodal). Además de ello, el trabajo se dividió en cuatro ejes: a) Programas para la Calidad de Vida, b) Modelo de Desarrollo Humano y Económico Sustentable, c) Obras de Infraestructura y Ordenamiento territorial y d) Excelencia de Gobierno y Democracia Participativa.

En cada uno de los ejes participan voluntariamente y en virtud de áreas de especialidad los distintos integrantes del COCE mas otros vecinos que quisieran acercar propuestas a los mismos. La coordinación de cada eje en un principio fue de distintos funcionarios municipales, y posteriormente cada eje decidió darse su propia dinámica. Cada eje debía hacer un diagnostico sectorial y sobre la base de este se definirían las acciones a partir de las propuestas de cada eje.

Hasta aquí, en el avance realizado, es posible advertir tanto fortalezas como debilidades.

Entre las fortalezas incluimos la apertura a la participación de nuevos sectores de la población- antes no contemplados-, a través de distintas formas de representación social, la consolidación de una visión común, la generación de consensos para el logro de valores comunes, la construcción de espacios de capital social, el debate con un carácter público y con cierto grado de profundidad de

⁴¹ En esa oportunidad se definieron tres proyectos estratégicos: Conformación de una Agencia de Desarrollo Regional, Municipio Inteligente y Tratamiento de Residuos.

temas que hacen al futuro de la ciudad y el Departamento, la integración en una Micro-región, la interacción de actores involucrándose en temáticas distintas a las del propio sector en las que trabajan. Asimismo, el hecho de que la conducción del proceso que esta a cargo exclusivamente de actores locales sin intervención de agentes externos y que entre ellos se incluyan especialistas en temas de Desarrollo aparecen como variables que operan positivamente en la experiencia.

Entre los aspectos deficitarios, en cambio, se identificaron: problemas en la comunicación y difusión (ya que no existe, por ejemplo, un mecanismo consensuado para la realización de las convocatorias a los encuentros) recayendo esta actividad casi exclusivamente en el Municipio como parte integrante de la Mesa Ejecutiva del Plan Estratégico; la coordinación de los ejes temáticos con responsabilidad en algunos funcionarios municipales, con riesgo a crear una expectativa de vincular al PE con una actividad exclusiva de la actual gestión política; la debilidad en el tratamiento de algunos temas en profundidad (tales como la generación de ingresos a partir de actividades productivas, la pobreza urbana). Constituyen también debilidades de la experiencia la no inclusión de algunos sectores relevantes de la localidad la mesa ejecutiva (como por ejemplo los actores del sector rural) así como la escasa presencia del sector político. A los encuentros, por lo general, asistían un representante del Concejo y de alguno de los partidos políticos, impidiendo enriquecer el escenario de discusión, de debate de ideas y el contacto directo entre los representante políticos de la ciudadanía.

En el plano institucional, y vinculado a las dimensiones del municipio, identificamos la existencia de una variedad importante de organizaciones públicas y privadas que atienden distintas áreas del desarrollo humano y productivo⁴². Sin embargo, una de sus principales características es la escasa coordinación y trabajo en red que se genera entre las mismas. Las relaciones se dan por temáticas puntuales y fuera de un ámbito formar de coordinación interinstitucional, lo que contribuye a generar una baja calidad institucional en el municipio y reduce las posibilidades de mejorar y fortalecer el capital social. La existencia de prácticas clientelares entre los grupos, la pertenencia y defensas de los colores políticos de los dirigentes así como la fragmentación desde las ofertas de fuentes de financiamientos desde los programas estatales aparecen como los principales obstáculos para generar acciones colectivas con un carácter sostenido.

⁴² Entre ellas encontramos a la Municipalidad, Hospital Zonal, Instituto provincial del Tabaco, INTA, Policía de la Provincia, Ejército, Prefectura, Clubes y Distintos Programas sociales y productivos de carácter provincial o nacional, distintas ONGs que trabajan en ámbitos urbanos y rurales.

Los avances del proceso y desafíos futuros:

A diferencia del caso antes descrito (Puerto Tirol), por el tiempo transcurrido desde el inicio de la experiencia, no es posible identificar el impacto real del plan en la agenda de gobierno y en la implementación de acciones para el desarrollo, no obstante efectuamos consideraciones sobre el carácter de los avances realizados.

Como producto de los diferentes talleres se abrió el debate con algunos sectores de la comunidad y pudo establecer un listado de fortalezas y debilidades en la localidad en 12 áreas temáticas⁴³.

A pesar de que se han determinado algunas causas o factores que producen tales problemas y distinguir su de modo directo, indirecto o estructural (de modo que pueda quedar definida completamente la estructura explicativa de las debilidades que dan origen a la visión) el trabajo de diagnóstico no incorporó, en un primer momento, técnicas que permita interrelacionar estas causas y avanzar en el análisis de las interrelaciones e identificación de aquellas mas peso relativo poseen⁴⁴.

En la misma línea, otro aspecto no abordado fue el análisis de los factores externos que determinan las posibilidades reales de concretar acciones en relación con la visión definida (tales como los elementos del contexto de planificación provincial - y sus líneas prioritarias- y el contexto macro político y social a escala nacional, Regional (MERCOSUR) o Internacional. Desde, el Gobierno Provincial (Subsecretaria de Planificación) no se avanzó en un trabajo de planificación de este tipo, lo que opera también como una limitante.

La visión establecida para la localidad en el 2016 incluye entre sus principales componentes : la agroindustria, el turismo, el desarrollo de una ciudad universitaria y la prestación de servicios a escala regional como ciudad intermedia organizada en un sistema de Democracia Participativa⁴⁵. Para avanzar sobre estos componentes se lograron identificar una serie de deficiencias que impedirían el logro de la visión antes mencionada y que contribuyeron a definir algunos lineamientos institucionales de trabajo a mediano plazo tales como :

⁴³ Salud, Educación, Seguridad, Deporte, Cultura, Ambiente, Turismo, Comercio, industria y Servicios, Agricultura, ganadería y pesca, Infraestructura y ordenamiento territorial, Democracia participativa y Excelencia del Gobierno.

⁴⁴ En tal sentido, desde el equipo de seguimiento y evaluación del proceso se propuso como la incorporación de otro instrumento metodológico, la construcción de una red causal explicativa del problema-.

⁴⁵ A diferencia de los otros casos identificados en ambas provincias, en Goya se incorpora en el proceso el concepto de Democracia Participativa.

- ❑ Mayor involucramiento y la coordinación consensuada de organismos públicos nacionales y provinciales con posibilidades reales en lo técnico y económico a fin de aportar en el proceso de desarrollo.
- ❑ Mayor coordinación y articulación entre los sectores económicos y educativos a fin de adaptar ciertas practicas educativas a las necesarias competencias que plantea el mercado y las empresas (planificación de una política en este sentido involucrando a las universidades, estado municipal, provincia y nacional).
- ❑ Acciones que configuren la base para el perfil agroindustrial y turístico (inversiones en el mejoramiento del sistema de transporte e infraestructura y fortalecimiento de la capacidad laboral; de las competencias para el trabajo en red atento a las deficiencias de actores claves para desarrollo económico en procesos de decisión participativa; Tenencia de la tierra (ordenamiento territorial), entre otros.

Finalmente, desde el equipo técnico de coordinación del proceso, también se plantean algunas recomendaciones como ejes para las siguientes etapas del proceso. En primer término, tomando como marco referencial, el proyecto denominado “Argentina 2016” se establece la necesidad de que el eje de la idea de desarrollo en la comuna se sostenga en algunos valores compartidos⁴⁶.

Por otra parte, y ante la carencia de un plan de desarrollo a nivel provincial, se establece la necesidad y urgencia de estimular el avance en tal sentido y , a la vez, realizar un tratamiento con un mayor grado de profundidad, a nivel local, de los temas que no han sido debidamente abordados en la primera etapa del proceso (disminución de la pobreza y mejoramiento en los ingresos ciudadanos, mejora en las capacidades de todos lo especialmente de los niños y adolescentes, acceso a activos)

Por último, en el plano metodológico se realizan propuestas para la puesta en marcha de un sistema de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico, que incluya la evaluación desde la perspectiva de los vecinos. Este modelo, intenta hacer seguimiento de las siguientes etapas del proceso incorporando la participación ciudadana como aspecto central.

⁴⁶ Tales como la integralidad, incluyendo lo humano y lo económico, que sirva para recrear la convivencia en la divergencia, estimular la participación en un clima de confianza, articular los consensos necesarios para arribar a las respuestas y propuestas que satisfagan las necesidades y expectativas de la sociedad en sintonía con la responsabilidad que le compete al gobierno municipal de implementar estas políticas de estado y que excede la pertenencia partidaria del mismo.

6. Comentarios finales sobre los casos y reflexiones (a modo de conclusión)

Independientemente de las perspectivas teóricas y las aproximaciones conceptuales desde donde se lo aborde, el Desarrollo Local constituye, sin duda alguna, un paradigma que se ha instalado en nuestra región como un eje orientador del tratamiento de los problemas socio-económicos. El complejo dispositivo diseñado e implementado por los diversos organismos del Estado, que incluye la creación de nuevas instituciones, políticas e instrumentos específicos, da cuenta de la intención expresa de los mismos en fortalecer procesos con tales características.

Un rasgo a señalar , en la región NEA, es la variedad de estrategias que se incluyen bajo la categoría de DL y entre ellas las experiencias a nivel municipal que se encuadran en los modelos del planeamiento estratégico.

En esta línea, los casos de Puerto Tirol y Goya constituyen claros ejemplos de procesos que no surgen de manera espontánea de la comunidad o sectores específicos de la Sociedad Civil si no que aparecen promovidas desde el Estado, como una nueva práctica de gestión, en un intento de dar respuestas en un contexto de crisis. Aunque con diferencias metodológicas en algunos momentos de su desarrollo- asociadas a las dimensiones de ambos municipios en cuanto a su población, a su estructura organizacional y los recursos disponibles- en ambas experiencias el planeamiento estratégico incluye una convocatoria y la apertura al debate a algunos sectores de la comunidad local y ,desde enfoque prospectivo, se logran avanzar en un diagnóstico y definir una “ visión” deseada o de futuro. También, en ambas experiencias, la etapa más crítica es el momento posterior a tal diagnóstico.

Así, Goya constituye uno, entre otros municipios a nivel nacional, en los que los resultados obtenidos en primera experiencia no logran incorporarse a la agenda de gobierno municipal debido a un cambio político y en el equipo de gestión. El proceso se reinicia, algunos años después, intentando mejorar algunos aspectos técnicos-metodológicos e incorporar al debate la problematización de nuevos temas y nuevos actores pero, también, con la existencia de algunas tensiones derivadas probablemente de la experiencia anterior – descreimiento de algunos sectores políticos y de la sociedad civil-

En Puerto Tirol, por su parte, si bien algunos de los ejes formulados en la plan de desarrollo local sirvieron de orientación y fueron incorporados al plan de gobierno municipal que luego asumió, la inexistencia de instituciones externas o de equipos internos estables (dentro de la estructura municipal) orientados , específicamente, a su gestión impidieron que el mismo tuviera un carácter

más sistemático en su implementación, que existiera un seguimiento y evaluación del mismo y que se organizaran - y sostuvieran- espacios posteriores para la participación ciudadana.

Asimismo, en esta localidad (al igual que otros casos en la región) observamos que en el plano económico y de empleo no existió un correlato entre los objetivos de desarrollo definidos en documento plan estratégico y algunas de las acciones posteriormente generadas. No se identifican políticas generadas a nivel local si no la existencia de un conjunto de programas y proyectos sociales –diseñados a nivel nacional o provincial, aunque administrados a nivel municipal- y que se piensan destinados a impulsar el desarrollo local. Estas políticas han pretendido, en algunos casos, brindar atención a las cuestiones sociales, implementando acciones de promoción y desarrollo, con el fin de producir, en el corto plazo, modificaciones en la calidad de vida de los ciudadanos que sufren algún tipo de exclusión social y económica y generar movilización social con la acción productiva y la autogestión; mientras que en otros, han estado vinculados, más específicamente, con la esfera económica.

Esta multiplicidad de objetivos y orientaciones pone de manifiesto cómo se han modificado y diversificado las funciones que actualmente se asigna a los municipios (y las dificultades que las mismas poseen para su gestión). Pero, también, muestra la permanencia de las principales “ideas fuerza” provenientes de la raíz neo-liberal, que han continuado operando como orientadoras de estas políticas: estrategias compensatorias, criterios de focalización para la selección y atención de problemáticas y grupos específicos, descentralización y privatización de roles y funciones, configuran el modo operativo de estos proyectos, asentados en torno a la recuperación de lo local y que han sido asumidos, en parte, por los gobiernos provinciales y, en parte, por las distintas organizaciones de la sociedad.

Al mismo tiempo, el análisis de estas experiencias, muestra que no son pocas las limitaciones que el modelo posee para que, en las prácticas concretas, se hagan efectivos varios de los supuestos que posibilitarían un mejoramiento real de las condiciones de vida de la población. En este sentido, algunas de las hipótesis iniciales de este trabajo (Heras y Burín, 2006) parecen corroborarse empíricamente: el carácter participativo de los espacios generados, la vinculación entre los resultados de los diagnósticos realizados y la complejidad de las problemáticas locales, el grado de pro-actividad de las políticas públicas con respecto a intereses y perspectivas de grupos y sectores tradicionalmente excluidos de la participación, constituyen los principales aspectos críticos de las intervenciones descritas. Para Martínez Nogueira (2004), la debilidad de los diagnósticos, la ausencia de evaluaciones de factibilidad social y organizacional de las acciones propuestas y la insuficiente consideración de los procesos de gestión son algunos de los factores que, con

frecuencia, permiten explicar las dificultades que se presentan en la implementación o la escasa apropiación social por parte de los actores locales.

Pero, desde una mirada más comprehensiva, debe destacarse que, además de las restricciones económicas, institucionales y sociales, propias de cada localidad, se advierte que los fundamentos teóricos mismos sobre los que se asientan estas estrategias, derivan en modos de intervención en los que no se prioriza la gestión de cambios concretos, ni se garantizan – desde los sectores que los promovieron- las condiciones políticas para que los mismos se hagan efectivos.

Finalmente, más allá de algunos cambios discursivos, en la Región NEA es poco lo que se ha avanzado en la concreción de una propuesta alternativa en la que, como resultado de una construcción colectiva, se presenten experiencias innovadoras, en las que se valore de manera efectiva la participación democrática con un carácter inclusivo para todos los sectores sociales. Si bien es posible reconocer algunas experiencias más próximas al pensamiento de la economía social y esfuerzos desde los organismos municipales por generar una progresiva apertura y atención a las demandas comunitarias, hasta el momento la gran mayoría de las respuestas elaboradas se han constituido más bien como paliativos frente a la crisis, como mecanismos contención del malestar social y de preservación de la gobernabilidad antes que nuevos aportes para solucionar la pobreza o para propiciar espacios para la construcción de ciudadanía. En otros casos, las estrategias puestas en marcha, se han orientado a consolidar aquellos sectores mejor posicionados y más próximos a los centros de poder y la economía.

7.Referencias:

- **ARROYO, D. (2001)** Políticas sociales municipales y modelos de planificación en Argentina. En Burin, D. Y Heras, A.I. (comp.) Desarrollo Local . Una respuesta a escala humana a la globalización. Ediciones CICCUS. La Crujía. Bs. As.
- **CHOCONI, S (2003).** Algunas ideas críticas sobre el Desarrollo Local: El caso de los consorcios productivos en la Provincia de Buenos Aires-Argentina. En Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía. VOL. 34 N° 135. X-XII 2003.
- **CLEMENTE , A. (2005)** Políticas Sociales y alianzas para el desarrollo y la inclusión social. Lecciones del programa Fortal. En Clemente, A. Y Del Valle, (comp.): Pobreza, Desarrollo Y Alianzas Multiactorales. Balances y perspectivas. IIED-América Latina. Publicaciones.
- **CLEMENTE, A (2003)** Descentralización y desarrollo en América Latina. Las contradicciones de una ecuación incompleta. En Desarrollo Local y Ciudadanía en América Latina. Retos para la cooperación

Europea. Documento de trabajo de la Red de Cooperación Euro-Latinoamericana -RECAL - 07/2003. Madrid.

- **CORAGGIO, L (2004):** Presentación para el público Latinoamericano. En LAVIILLE, J (comp.) Economía Social y solidaria. Una visión europea. Altamira. Buenos Aires.
- **HERAS, A Y BURIN D. (2006)** Trabajo, Desarrollo y Diversidad. Una investigación sobre metodologías y políticas de desarrollo local con acento en la generación de empleo/ingresos. III Congreso Nacional de Políticas Sociales Políticas y acción colectiva para la inclusión social. Buenos Aires.
- **LAPROVITTA, A. (2006)** Informe sobre Municipio de Goya. PAV Nodo NEA. 2006
- **MARTINEZ NOGUEIRA , R. (2004)**Historia, aprendizaje y gestión pública: las políticas dirigidas a la pobreza en el Estado remanente. En Bertranou y otros (comp..) : En el país del no me acuerdo. (Des) memoria institucional e historia de la política social en la Argentina. Prometeo. Buenos Aires.
- **PANAIA, M (2004) (Coord.) :** “ Crisis Fiscal , Mercado de Trabajo y Nuevas Territorialidades en el Nordeste Argentino” Editorial La Comena . Buenos Aires
- **PEREZ, A. M. ; FOIO, S. (2005) :** “Desarrollo Local : consecuencia o alternativa del nuevo orden mundial?” Trabajo presentado en el Primer Seminario Interno del Proyecto Trabajo, Desarrollo y Diversidad. Buenos Aires. Marzo.
- **PEREZ. A. M. Y BARBETTI, P. (2007).** Los Procesos de Desarrollo Local en la Región NEA : una aproximación teórica y empírica”. Revista Cuaderno Urbano N° 6. Pag. 31-53. Facultad de Arquitectura y Urbanismo (Universidad Nacional del Nordeste). EUDENNE. Resistencia, Octubre. SIN: 1666-6186.
- **PLAN ESTRATÉGICO DE GOYA.** Documento de sistematización. Municipalidad de Goya – Massalin Particulares. 2002.
- **PLAN ESTRATÉGICO DE LA CIUDAD DE GOYA.** Proyecto “Trabajo, Desarrollo y Diversidad” PAV 103. NODO NEA. En DVD. Ed. El Latido. 2007.
- **PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DE GOYA 2006 – 2016.** Documento de sistematización. Goya. 2007.
- **PLAN ESTRATÉGICO DE PUERTO TIROL.** Documento Final “ Todos por Puerto Tirol”. Puerto Tirol. 2001.
- **ROFMAN, A Y FOURNIER, M (2003.)** El desarrollo local como modelo alternativo de política social : una reflexión sobre modelos, estrategias y territorios. Foro Federal de Investigadores y Docentes. Ministerio de Desarrollo Social, Buenos Aires-Argentina.
- **ROFMAN , A. Y OTROS (2004) :** La dimensión de la cultura y la comunicación en los procesos de desarrollo local . en Aprea, G (comp.) : Problemas de comunicación y Desarrollo” Prometo. Buenos Aires.
- **VILLAR, A. (2004) :** Una década de desarrollo local : Balances y Perspectivas. En Revista Virtual M Mundo Urbano N° 24. Universidad Nacional de Quilmes. Buenos Aires.