



Repositorio Digital Institucional
"José María Rosa"

Universidad Nacional de Lanús
Secretaría Académica
Dirección de Biblioteca y Servicios de Información Documental

Adriana Citrinovitz

adricitri@yahoo.com.ar

Modalidad de abordaje regional. Bases para la construcción de la unidad de concepción institucional (Copade-Neuquén)

Tesis presentada para la obtención del título de Maestría en Desarrollo Sustentable del Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico

Director

Jorge Hugo Perez

<https://doi.org/10.18294/rdi.2017.173261>

El presente documento integra el Repositorio Digital Institucional "José María Rosa" de la Biblioteca "Rodolfo Puiggrós" de la Universidad Nacional de Lanús (UNLa)

This document is part of the Institutional Digital Repository "José María Rosa" of the Library "Rodolfo Puiggrós" of the University National of Lanús (UNLa)

Cita sugerida

Citrinovitz, A. (2014). *Modalidad de abordaje regional. Bases para la construcción de la unidad de concepción institucional (Copade-Neuquén)* (Tesis de Maestría).

Recuperada

de

http://www.repositoriojmr.unla.edu.ar/download/Tesis/MaDS/Citrinovitz_A Modalidad_2014.pdf

Condiciones de uso

www.repositoriojmr.unla.edu.ar/condicionesdeuso



www.unla.edu.ar
www.repositoriojmr.unla.edu.ar
repositoriojmr@unla.edu.ar



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LANUS -UNLa-
FORO LATINOAMERICANO DE CIENCIAS AMBIENTALES
-FLACAM-**

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO PRODUCTIVO Y TECNOLÓGICO

MAESTRIA EN DESARROLLO SUSTENTABLE

Tesis

**“MODALIDAD DE ABORDAJE REGIONAL. BASES PARA LA
CONSTRUCCIÓN DE LA UNIDAD DE CONCEPCIÓN
INSTITUCIONAL (COPA DE, NEUQUÉN)”**



**Arq. ADRIANA CITRINOVITZ
Autor**

**Arq. JORGE HUGO PEREZ
Director**

Abril, 2014

RESUMEN:

La Tesis, elaborada en clave de reflexión, recapacita sobre los caminos transitados en el proceso de construcción de la “unidad de concepción institucional” y sobre la consiguiente propuesta conceptual y procedimental para el abordaje territorial (Modalidad de Abordaje Regional- M.A.R.COPADE), desarrollada en el seno del organismo responsable de la planificación¹ de la provincia del Neuquén, Patagonia Argentina. Estas reflexiones, coinciden con el momento de instrumentación e implementación, en un ciclo/proceso de transformación de las formas instituidas de abordaje y gestión del desarrollo. La tesis (si bien relata una experiencia particularizada), generaliza el concepto de “unidad de concepción” entendida como un conjunto indivisible, interdependiente y dinámico de “principios”, “teorías” y “herramientas”, que resultan imprescindibles para la evolución positiva y trascendencia de las transformaciones inherentes a los procesos de desarrollo sustentable. A modo de autoevaluación, se caracteriza la esencia del Proyecto, respondiendo las preguntas que propone “*el modelo FLACAM (nuestra experiencia)*”², específicamente en lo referido a “*afrontar la gobernabilidad de los sistemas complejos*”.

En síntesis, retroalimentando la experiencia procesual, el relato indaga, reflexiona, cuestiona y a partir de las certezas, comparte conclusiones y recomendaciones que pueden constituirse en ideas claves para la lectura y comprensión de los procesos de abordaje del desarrollo desde los ámbitos e institucionalidades con responsabilidades en tal sentido. Complementariamente y ante las incertidumbres emergentes, nuevos interrogantes se enuncian de modo proactivo para motivar futuras búsquedas y re-creaciones para nuevos ciclos y otros procesos...

PALABRAS CLAVE:

Planificación. Unidad de concepción. Desarrollo Sustentable. Principios. Teorías. Herramientas.

¹ COPADE-Consejo de Planificación y Acción para el Desarrollo

² Rubén Pesci- Documentos para Maestría en Desarrollo Sustentable 2006-2007

SUMMARY

The Thesis, based on reflection, refers to the process of constructing the “unity of institutional conception” and the resultant conceptual and procedural proposal leading to the territorial approach (Modality of Regional Approach- M.A.R.COPADE), developed by the Department of Planning of the Province of Neuquén, Patagonia, Argentina. The ideas under consideration coincide with the process of preparation and implementation within a cycle of transformation of the existing ways of development approach and management. The Thesis, (although it reports a particular experience) generalizes the idea of “unity of conception”, considered as an indivisible, interdependent and dynamic group of “principles”, “theories” and “tools”, essential to achieve the positive evolution and application of the transformations inherent in the processes of sustainable development. As a way of autoevaluation, the essence of the Project, answers the questions put forward by the FLACAM model (*our experience*)², specifically in terms of “*dealing with complex systems management*”.

To summarize, based on procedural experience, this thesis enquires, reflects and questions about facts and certainties, sharing conclusions and recommendations that could become key ideas for reading and understanding the way to approach development on the part of the institutions with responsibility in that respect. Moreover, as a result of considering emerging uncertainties, new questions are enunciated in a proactive mode with the purpose of motivating future instances of search and recreation aimed at developing new cycles and processes.

KEY WORDS: Planning. Conceptual Unity. Sustainable Development. Principles. Theories. Tools.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco

...a mi Director, Arq. Jorge Hugo Perez, por sus enseñanzas compartidas con la generosidad y sabiduría de los grandes maestros...

...al Arq. Rubén Pesci y al equipo de docentes y colaboradores de FLACAM, por nutrirnos, socializando sus conocimientos y experiencias con ética, estética y calidad humana!

...a los integrantes de la cohorte 2006/2007, ya que de todos y cada uno guardo preciados recuerdos y vivencias dignas, que alimentan mi propia evolución...

...a mis compañeros y equipo de trabajo del COPADE, ya que sin ellos hubiera sido imposible imaginar, modelar y transitar esta propuesta de transformación institucional...

...a la Mg. Gabriela Martínez Bercovich, por sus aportes precisos y enriquecedores...

...a todos los que socializan sus experiencias en red y dan cuenta de sus compromisos con una existencia noble y un quehacer público ético...

...a Neuquén...territorio de oportunidades...

DEDICATORIA

...a mis hijos, Martín Federico, Ana Cecilia y Mariana, quienes son mis afectos del corazón más preciados y motor para todos mis desafíos!

... al recuerdo siempre presente de mi padre, ejemplo de lucha honorable en pos de un mundo mejor, justo y digno para todos...

... a la memoria de mi madre, por su estímulo constante durante toda mi vida y en particular por su instigación motivante para la conclusión de esta tesis...

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Introducción	1
Relato Predialogal	2
Capítulo I	5
1- Contexto	6
1.1-Territorio del Proyecto	6
1.1.1- Aproximación contextual	6
1.1.2- Identidad territorial en clave simbólica	7
1.1.3- Coordenadas territoriales en clave referencial	8
1.2-COPADE	10
1.3- El Equipo Proyectual	11
1.4- La Coordinación de la Modalidad de Abordaje Regional	14
Capítulo II	15
2- Encuadre Institucional de la MODALIDAD DE ABORDAJE para la planificación del COPADE	16
2.1- Memoria activa institucional del COPADE	16
2.1.1- Cerebro y mente	17
2.2- A modo de sinopsis	18
2.3- <i>Interrogantes que emergen del relato</i>	22
2.3.1- <i>Respuestas a modo de nueva reflexión</i>	22
Capítulo III	23
3-Marco conceptual	24
3.1- Vientos verdes- FLACAM	24
3.2- Desarrollo a escala humana	28
3.3.- Espacio seguro y justo para la humanidad...el “donut”	30
3.4- Huella ecológica	35
3.4.1- Multifuncionalidad rural o nueva ruralidad	36
3.5- Interculturalidad	36
3.6- Creación e Innovación científico tecnológica	37
3.7- Desarrollo endógeno	38
3.8- <i>Interrogantes que emergen del relato</i>	39
3.8.1- <i>Respuestas a modo de nueva reflexión</i>	39
Capítulo IV	46
4- Los antecedentes proyectuales	47
4.1- Area los Pehuenes	47
4.1.1-Ejes y criterios del proceso	48
4.1.2- Los aprendizajes	53
4.2- Junín de los Andes	54
4.2.1-Ejes y criterios del proceso	54
4.2.2-Los aprendizajes y claves emergentes	58
4.3- Pilo LIL	59

4.3.1- Del proyecto individual al proceso institucional	59
4.3.2- Paseo y conversación	60
4.3.3- La unidad de concepción como punto de partida	60
4.3.4- Paso a paso hacia las transformaciones en la modalidad de gestión	61
4.3.5- El tejido social y los nuevos actores	62
4.3.6- Plan de desarrolla estratégico territorial de Pilo Lil	62
4.3.6.1- Etapa Propositiva	63
4.3.6.2-Viabilidades y factibilidades del proceso	64
4.3.6.3- Estado de gestión alcanzado	65
4.3.6.4- Los aprendizajes y claves emergentes	66
4.4- Aprendizajes relacionales y sinérgicos	66
4.5- <i>Interrogantes que emergen del relato</i>	68
4.5.1- <i>Respuestas a modo de nueva reflexión</i>	68
Capítulo V	70
5- Proceso de formulación y las ideas clave M.A.R.COPADE	71
5.1- A modo de presentación	71
5.1.1- Punto de inflexión	72
5.1.2- Primer desafío...Punto de leva	73
5.1.3- Síntesis gráfica del proceso de construcción de la M.A.R.	74
5.2- Bases de la Unidad de concepción la M.A.R.	75
5.2.1- Que se entiende por unidad de concepción?	75
5.3- Aproximación a las Ideas Clave	77
5.3.1-Ideas clave	78
5.3.1.1-Complejidad	78
5.3.1.2-El bien común...el poder....y sus alcances	83
5.3.1.2.1-Interrogantes que emergen del relato	87
5.3.1.2.2- Respuestas a modo de nueva reflexión	87
5.3.1.3- Contextualización	89
5.3.1.4- Memoria activa	89
5.3.1.5- Escalas territoriales	90
5.3.1.6- Actitud, aptitud y destrezas transformadoras	92
5.3.1.6.1- Mentes abiertas	92
5.3.1.6.2- La participación	95
5.3.1.6.3- Lectura territorial	96
5.3.1.6.3.1- Paseo y conversación	96
5.3.1.6.3.2- Lectura relacional: Interfases y patrones	98
5.3.1.6.4- La temporalidad en los procesos	101
Capítulo VI	103
6- El procedimiento	103
6.1- Carta de navegación	105
6.2- Los momentos en el proceso de planific-acción	106
6.2.1- Precisando los momentos	106
6.2.1.1- M1- Sensibilización	106
6.2.1.2- M2- Relectura diagnóstica	108
6.2.1.3- M3- Síntesis Diagnóstica	109
6.2.1.4- M4- Proposición	111
6.2.1.5- M5- Implementación	112
6.2.1.6- M6- Seguimiento y monitoreo	113

6.2.1.6.1-Reflexión indagatoria	113
6.3- Las Herramientas	114
Conclusiones	118
El proceso transitado en breve retroalimentación	119
La esencia del proceso de la M.A.R.COPADE	120
Explicitando...Obvios y Conclusiones	123
Nuevos Interrogantes y Perspectivas	129
Anexo	131
Jornadas de Fortalecimiento Institucional. Síntesis compilada (ppt)	132
Bibliografía	139
Bibliografía consultada	140

INTRODUCCION

RELATO PREDIALOGAL



La presente tesis es un ensayo en clave de reflexión, sobre la experiencia transitada en el proceso de construcción de la unidad de concepción, en el seno de una institución provincial pionera en la planificación y gestión del desarrollo de sus territorios y comunidades.

La misma, se ha estructurado en capítulos, eslabonando componentes estructurales y contextuales para la comprensión holística de dicho meta-aprendizaje. Para incitar a su retroalimentación se ha formateado como cuaderno de notas (...).

En sobrevuelo de aproximación, se brindan las coordenadas de la Provincia del Neuquén en la Patagonia Norte Argentina. Complementariamente, se presenta y caracteriza al Consejo de Planificación y Acción para el Desarrollo “COPADE”, su organismo emblema de la planificación provincial.

Se han esbozado los hitos de su trayectoria y en su relectura, se ha identificado la dualidad o correspondencia entre cerebro y mente (esto es, entre estructura y comportamiento) a lo largo de su devenir histórico en la gestión del desarrollo.

A través de sutil hermenéutica se pone en evidencia la concordancia entre la crisis del modelo de desarrollo instituido y las sucesivas mutaciones del rol institucional y consiguientemente de sus instrumentos de planific-acción aplicados, los cuales han contribuido a la profundización y naturalización de la inercia en la gestión de políticas públicas insustentables.

Los nuevos vientos verdes de FLACAM entre otros tributarios referenciales (Desarrollo a escala humana, Huella ecológica, los Debates del INTI para honrar el Bicentenario, Río +20 La Cumbre de los Pueblos, Nueva ruralidad, etc.) se han integrado con efecto de faros y vigías de las transformaciones deseadas y se proyectan en ideas fuerza, para el logro de tales fines.

En este marco y contexto, la Modalidad de Abordaje Regional-M.A.R.COPADE) para la planific-acción del desarrollo, se explicita en clave de propuesta y acción. Las actividades de fortalecimiento institucional, los documentos elaborados y las experiencias de abordaje territorial en marcha, sintetizan el devenir de esta praxis institucionalizada en el seno del COPADE y se ofrecen para su relectura, seguimiento y retroalimentación en futuros ciclos y procesos.

En forma relacional, se han acompañado notas complementarias, para enriquecer los fundamentos de la propuesta; se han incluido referencias dignas, para validar las convicciones planteadas; y se han perfilado a modo de ideas esenciales, aquellos conceptos clave que se vislumbran como innegociables dentro del relato integrado.

Algunas reflexiones han ameritado, asumir distintas posiciones preceptuales; “soñadora, realista o crítica” (parafraseando al cineasta Walt Disney), con la intensión de abrir en abanico, los puntos de vista posibles a reconsiderar.

Las recomendaciones finales y los nuevos interrogantes retroalimentarán nuevos ciclos de reflexión intersubjetiva, en el proceso de la vida institucional.

Este es un momento de gran potencialidad en tránsito al cambio de paradigma y podrá ser punto de inflexión si se lo cimenta en el desarrollo de conciencia socio ambiental, con privilegio del bien común, sobre una base ética y la estética de las modalidades de planific-acción y gestión adaptadas a las realidades locales.

CODIGOS DE REFERENCIAS:

- NOTAS COMPLEMENTARIAS 
 - REFERENCIAS DIGNAS 
 - IDEAS ESENCIALES 
 - NUEVOS INTERROGANTES 
 - POSICIONES PERCEPTUALES:
 - SOÑADORA 
 - CRITICA 
 - REALISTA 
- APRENDIZAJES 

CAPITULO I

1. CONTEXTO

1.1. TERRITORIO DE PROYECTO

1.1.1. Aproximación contextual



Neuquén...Patagonia Argentina...

...en proceso de visibilización creciente...

...naturaleza prodiga en aire, suelo, subsuelo, agua, vegetación, paisajes...

...territorio y comunidades de grandes contrastes...

...cosmovisiones en puja y convivencia...nativos y migrantes...

...capital social en desarrollo...inequidad socio productiva...

...urbanidad concentrada... ruralidad profunda...

...producción tradicional en involución...nuevas fronteras agropecuarias...

...minería extractiva de alto impacto...

...provincia sin alternancia política...

...

territorio de oportunidades...

1.1.2. Identidad territorial en clave simbólica

Himno Provincial

*Creció en el compromiso de una raza vigente
con el cielo en los lagos todo el viento en la voz.
Con una fe de siempre nutriendo primaveras
y un paisaje de tiempo que lo llenó de amor.
Se bautizó en la gloria del agua cantarina
venido de la nieve divino manantial;
y en la Pehuenia madre nació su flor extraña
que al soñar lejanías echó la vida a andar.*

*Neuquén es compromiso
que lo diga la Patria
porque humilde y mestizo
sigue siendo raíz.
Del árbol esperanza
Maná cordillerano
Que madura en Nguilleu
El fruto más feliz.
Y su tahiel mapuche
Hoy es canto al país
Neuquén, país, país.*

*El porqué de su idea entró a mirar distancias
Y descubrió otra aurora de pie sobre el Lanín;
Y vio por vez primera la piel de hombres distintos
Y sin perder su estirpe fundió una nueva piel.
Un presagio de machis le corre por la sangre,
Multiplicando panes igual que Nguenechén
Su vocación de pueblo palpita en los torrentes
Y estalla en soles lejos con otro amanecer...
Autores: Osvaldo Arabarco y Marcelo Berbel (Música)³*

³ <http://www.youtube.com/watch?v=oElMq6u3X-E>

1.1.3. Coordenadas territoriales en clave referencial

Neuquén⁴, es una provincia mediterránea, localizada en la Patagonia Argentina, junto a la frontera con Chile, entre coordenadas de 36° 39' y 41° 01' de latitud Sur y 68° y 71° 58' de longitud Oeste. Toma su nombre del río Neuquén (del mapudungun⁵ “Newenken” correntoso, o “Ñedquén”, voz araucana significa atrevido, arrogante, audaz).



“Desde 1884 y por casi 70 años, Neuquén como los demás Territorios Nacionales, fue administrado por el Estado Central.”... “La sanción de la Ley 14.048 del 15 de junio de 1955, convirtió a Neuquén en Provincia, aunque el derrocamiento del Presidente Perón por la llamada “Revolución Libertadora” en septiembre del mismo año, impondría una pausa en el proceso de construcción del Estado Neuquino y en el de efectivización de los derechos de la ciudadanía de sus habitantes.”

...Las tareas que implicaban la organización de los poderes públicos y la creación de un aparato estatal provincial –desde la estructura ministerial hasta un sistema impositivo propio-, comenzarían con la elección del primer gobierno constitucional el 1° de mayo de 1958, de Angel Edelman y Alfredo Asmar como Gobernador y Vice respectivamente.”

Su superficie es de 94.078 km² y su población es de 565.242 habitantes. El mayor porcentaje corresponde al grupo de edad central y potencialmente activa (15 a 64 años). El 92% de los habitantes viven en áreas urbanas, las que corresponden al 4% de la superficie del territorio provincial. El departamento Confluencia concentra el 66% de la población censada.

El patrón de asentamiento está directamente vinculado con la dinámica económica y social. Económicamente la provincia ha experimentado un gran crecimiento durante los últimos cuarenta años, basado principalmente en las actividades de explotación de sus recursos energéticos y otras conexas a éstos (construcción y los servicios). Su Producto Bruto Geográfico (PBG) actual es 25 veces mayor al que promediaba en 1960. Dentro del PBG el sector secundario tiene baja participación, lo cual connota un escaso desarrollo industrial y muestra el desequilibrio existente entre la producción de bienes a partir de recursos naturales y la incorporación de valor agregado a los mismos. El sector generador

⁴ El término *Neuquén* proviene del mapudungun *Newenken* que significa "correntoso", o de la voz araucana *Ñedquén* que significa "atrevido, arrogante, audaz"

⁵ Lengua mapuche

de servicios está directamente relacionado con el sector primario, con alta dependencia del mismo. La economía provincial presenta marcada vulnerabilidad y hasta la fecha estaba sujeta a la demanda internacional, de la inversión en exploraciones y de los precios internacionales del petróleo. La nacionalización del 51% accionario de YPF ofrece una nueva perspectiva a la actividad y su renta, para las provincias y el país. El Estado provincial y las administraciones municipales son importantes generadores de empleo y absorben un porcentaje significativo de la población económicamente activa (PEA).

Incipientemente, la provincia enuncia lineamientos y acciones orientadas a la reconversión productiva basada en los recursos renovables, con énfasis en la actividad agrícola, forestal, ganadera y el sector turístico.

Las principales problemáticas ambientales que aquejan a la provincia son la desertificación; la contaminación hídrica, superficial y subterránea; el desmanejo de los residuos sólidos urbanos, patógenos y peligrosos; los residuos líquidos; y la amenaza climática (erupciones volcánicas, aluviones, etc); entre otros.

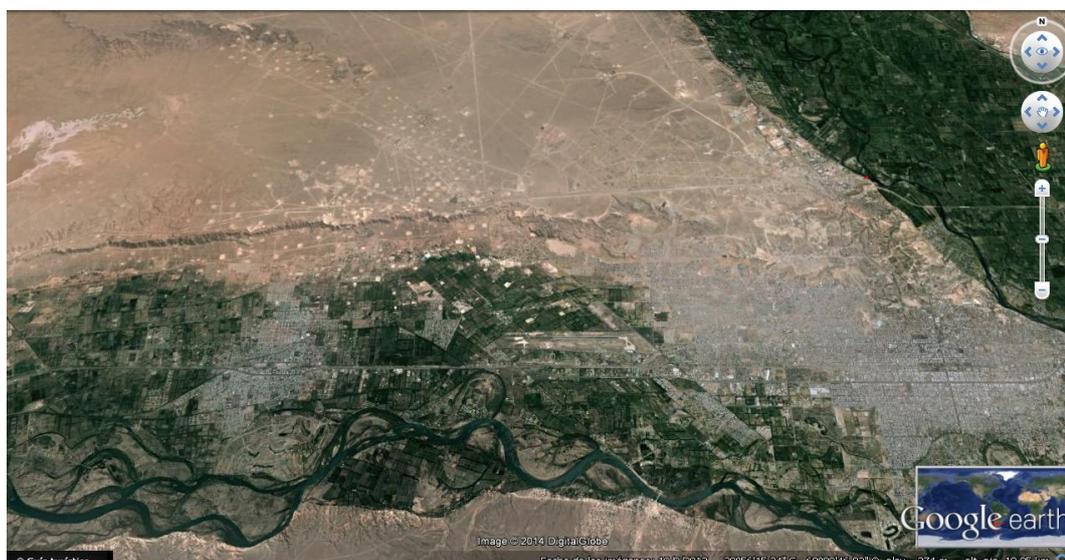


Imagen Google 2013- Confluencia de los ríos Neuquén y Limay, asiento del 50% de la población de la provincia.

Conurbación desequilibrante...resabios agro productivos insularizados... densa trama inerte de caminos del oro negro...

“...cada territorio tiene una palabra que los identifica...que resulta coincidente con la palabra con que se autodefinen la mayoría de sus habitantes...”⁶

...en Neuquén, ...energía...

⁶ Elizabeth Gilbert- Comer, Rezar, Amar. Editorial Aguilar 2013. Capítulo 33, Página 116

1.2. COPADE:

El Consejo de Planificación y Acción para el desarrollo (COPADE) fue creado por Ley Provincial N° 386, el 23 de septiembre de 1964.

El 1° de marzo de ese mismo año, en reunión de gabinete, recién asumido el gobernador Felipe Sapag, informaba de su propuesta de crear dicho Consejo, expresando:

“... El ejercicio de la función pública exige conocimientos técnicos, administrativos y de planificación que generalmente, superan la capacidad de los gobernantes. Estos suelen tener condiciones excelentes en relaciones públicas, en convicciones ideológicas y con programas políticos atrayentes. Pero para gobernar necesitarían ser expertos en ingeniería, arquitectura, medicina, medios de comunicación, sociología y educación, geología y todos esos estudios en un nivel de excelencia. Como es imposible alcanzar esas condiciones, debe reunir – para su asesoramiento a un grupo humano calificado en el más alto nivel intelectual y profesional, en un organismo de planeamiento para idear, estudiar, diagnosticar, proyectar la variada problemática y presentar al poder político distintas alternativas de solución para que éste, que tiene la decisión, resuelva en definitiva la variante o el proyecto que considere mejor para los intereses de la comunidad y el desarrollo de la provincia. Existe entonces la urgente necesidad de asesoramiento técnico multidisciplinario, para afrontar con solvencia los acuciantes problemas de la provincia que comienza su accionar debajo del nivel cero y requiere ideas, estudios, análisis y proyectos alternativos para cada uno de los innumerables problemas que afrontamos... Por ello he decidido proponerles crear el Consejo de planificación y Desarrollo, de acuerdo a los artículos 252 y 249 de nuestra constitución.”⁷

“El COPADE acompañó y protagonizó la vida de la provincia del Neuquén y esa fue una tarea de hombres y mujeres que comenzaron los primeros trabajos desde un banco del patio de la Casa de Gobierno. Con el tiempo, la

⁷ Expresiones de Felipe Sapag, reproducidas del libro de su autoría titulado El Desafío, Edición FUNDANEU, Temuco, Chile, Impresos Spring Ltda, 1994, 34, por BLANCO, Graciela; GENTILE, María Beatriz; QUINTAR, Juan, 16-135, *op. cit.*

excelencia técnica y el respaldo político, generaron resultados elocuentes.”

8

1.3. EL EQUIPO PROYECTUAL

COPADE está integrado por 80 personas entre funcionarios, profesionales, técnicos, administrativos y responsables de logística y maestranza. Más del 60% del staff si bien desempeñan tareas profesionales, forman parte de la estructura política, la cual está compuesta por personal de planta permanente, contratados con antigüedad variable (1 año y más) y nuevas incorporaciones operadas el 10 de diciembre del 2011 (inicio nuevo período de gobierno).

La reflexión final de esta tesis, temporalmente se corresponde con el momento de sensibilización de un segundo ciclo en el proceso de institucionalización de la Modalidad de Abordaje Regional (M.A.R.COPADE).

A modo de antecedente en este proceso, vale citar al período 1995/1999, durante el cual desde el COPADE se puso en discusión una nueva visión del desarrollo provincial (NEUQUEN 2020), liderada por el Arquitecto Ramón Martínez Guarino, último estratega y gran visionario que condujo la institución. Esta iniciativa de transformación desarrollada en el último mandato gubernamental del líder del MPN Don Felipe Sapag, fue truncada a partir del 2000, por la sucesión política de la línea opositora perteneciente al mismo partido.

En relación a la Modalidad de Abordaje Regional (M.A.R.COPADE), durante el primer ciclo (2000/2010), se pueden periodizar tres instancias en el proceso transitado, a través de las cuales se modelaron y retroalimentaron de modo iterativo las bases fundantes de la unidad de concepción que da esencia a la misma.

⁸ MARTINEZ GUARINO, Ramón, 1999, “ A modo de presentación” en “35 años del COPADE y la planificación en Neuquén” (autora Graciela Blanco), Centro de Estudios de Historia Regional, Universidad Nacional del Comahue y COPADE, 138

Retrospectivamente, el primer momento del proceso coincide con quiebres institucionales y pérdida de posicionamiento del COPADE dentro de las estructuras y políticas gubernamentales y específicamente la desvalorización del rol de la planificación para el desarrollo provincial. En simultaneidad y contra hegemonía, en el seno de la institución se despliegan iniciativas individuales/grupales indagando nuevas ideas, alternativas y experiencias que coadyuven a la transformación, aprovechando las fisuras y contradicciones emergentes en el sistema instituido.

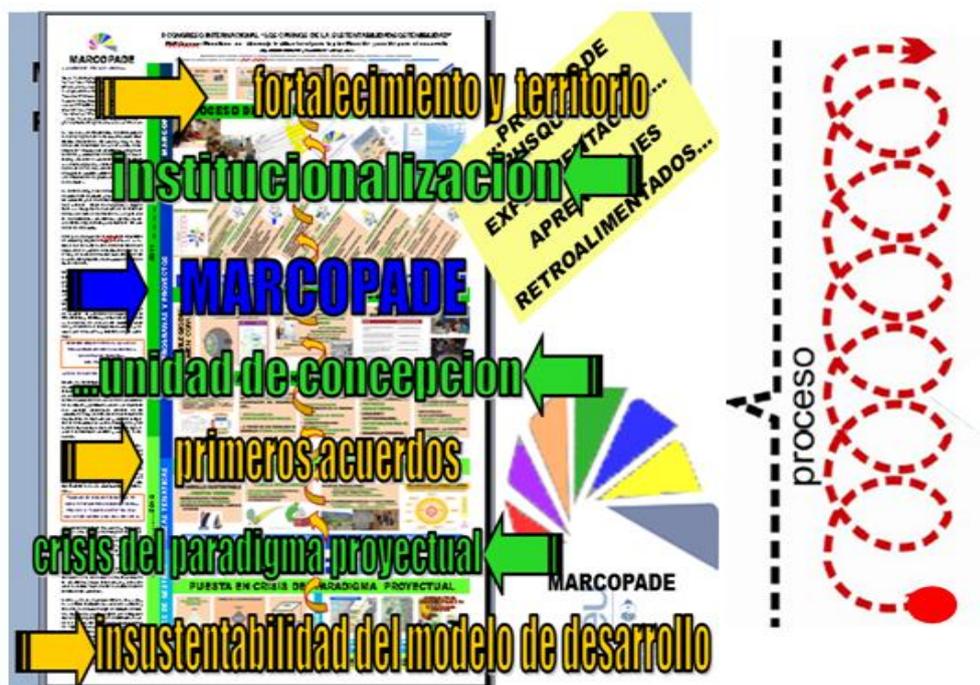
En esta instancia, es fundamental y marca un punto de inflexión, el rol movilizador y formativo del Foro Latino Americano de Ciencias Ambientales, a través de tres técnicas de la institución (Gabriela Martinez Bercovich, Roxana Barros y la que suscribe Adriana Citrinovitz), que se suman al velero de FLACAM como maestrandos en dos cohortes sucesivas, para navegar la crisis de la insustentabilidad y así, coadyuvar a la construcción de las bases del nuevo paradigma. Esta etapa es multiplicadora, pues a partir de los proyectos individuales se transita la conformación de equipos proyectuales interinstitucionales, que ejercitan la nueva teoría y a su vez reconstruyen una nueva episteme alimentada por un nuevo modo de pensar y hacer.

Paso a paso (*ñochica*)⁹ comienza a adquirir entidad y a solicitud expresa de las autoridades institucionales, se comienza a elaborar el Documento Base que compendia el fruto de la praxis. El Equipo estuvo bajo la Coordinación de quien suscribe e integrado por Mg. Gabriela Martinez Bercovich; Lic Carlos A.Bargas; Lic. Mario L.Flores Monje; Prof. Daniela Torrisi; Marta Perin; Téc. Romina Durán Cáceres; Lic. Marcela Porro; Lic. Natalia Bosch Ponzetti.

El segundo momento es una instancia de militancia activa, replicando hacia el interior de la institución los aprendizajes y redoblando la apuesta en pos de su convalidación a escala grupal. Este es un momento de discusión e internalización, donde nuevos integrantes se suman al equipo técnico aportando sus experiencias

⁹ “despacio” en lengua mapuche (*mapuzungun*)

y retroalimentando las bases conceptuales hacia la construcción de la unidad de concepción. Así se reelabora colectivamente un documento de trabajo que resume la “mente” del COPADE y a partir de allí se organizan dos instancias de socialización interna, mediante 5 Encuentros de intercambio y construcción colectiva cada una. La primera, contó con la participación de 10 integrantes del staff. Y la segunda, destinada a todos los cuadros técnicos ingresados en diciembre del 2011.



Hoy, se cuenta con una masa crítica inicial que a modo de las neuronas del cerebro institucional comienza a dar señales de intencionalidad de cambio, dando consistencia real y operatividad a nuevas formas de abordaje territorial en pos del desarrollo deseado.



1.4. LA COORDINACION DE LA MODALIDAD DE ABORDAJE REGIONAL (M.A.R.COPADE) ...en primera persona

Esta tesis relata el propio proceso de meta-aprendizaje vivido durante la modelación y formulación de la Modalidad de Abordaje Regional y se nutre del camino transitado en el rol de Coordinadora de un equipo de técnicos de la institución abocados a la elaboración del Documento Comunicacional de dicha propuesta. Además se retroalimenta con las impresiones y experiencias registradas durante la fase de socialización y transferencia encarada como responsable de la Dirección de Fortalecimiento Institucional de la Subsecretaría de Planificación del COPADE.

CAPITULO II

2. ENCUADRE INSTITUCIONAL de la MODALIDAD DE ABORDAJE para la planific-acción del COPADE

2.1.MEMORIA ACTIVA INSTITUCIONAL DEL COPADE

Como se expresara en el capítulo precedente, el COPADE es la única institución de la provincia que desde su creación y a lo largo de su historia (alternando momentos de evolución, involución o meseta) ha recibido el reconocimiento de locales y foráneos; y ocupa un espacio en la memoria colectiva de los habitantes, tan diversa como variado es el espectro de las percepciones (las cuales oscilan entre el orgullo, la nostalgia, la negación y/o la crítica proactiva).

Comparativamente, dentro del concierto de los estados provinciales, Neuquén fue una de las primeras que contó con un organismo creado constitucionalmente para la planificación y gestión del desarrollo. Desde sus inicios gozó del reconocimiento de las instituciones nacionales y de diversas agencias internacionales de desarrollo, en base a su excelencia técnica y sentido de la oportunidad de los múltiples planes, programas o proyectos elaborados y presentados para su consideración y financiamiento.

El COPADE además, ha forjado en las sucesivas generaciones de empleados, un sólido espíritu de pertenencia. En efecto, al margen de los gobiernos de turno, el conjunto de profesionales, técnicos, administrativos, personal de maestranza y logística, se caracterizó por llevar puesta la “camiseta institucional”; y la gran mayoría da cuenta de un profundo y perdurable respeto y orgullo por la institución. No existen estadísticas al respecto, pero es un sentimiento que se transmite y percibe tanto en antiguos como en nuevos integrantes.

El COPADE, fue pensado y creado para el privilegio del interés y bienestar común y por su status legal dentro de la Constitución Provincial, la gran mayoría

acuerda sobre la importancia de su existencia y la necesidad de profundizar activamente su rol y función.

2.1.1. Cerebro y mente...



Fuente Gráfica Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012

En su devenir, el COPADE osciló aleatoriamente dentro de un espectro de grado variable entre la satisfacción y el incumplimiento de los fines y propósitos de su creación. Tuvo momentos de clara y coherente comunión entre el cerebro (estructura organizacional), la mente (ideología) institucional y sus correspondientes comportamientos y políticas públicas. Otros tantos, en cambio, fueron de franca contradicción y disociación, dejando grandes vacíos de problemáticas no abordadas y generando consiguientemente, por una parte la frustración del propio staff técnico de la institución y por otra, en el imaginario colectivo, la percepción generalizada de un estado de licuación e ineficiencia.

Desde su creación, su rango (dentro de las distintas estructuras ministeriales que se sucedieron) fue decreciendo hasta alcanzar el nivel mínimo de Dirección Provincial, y consecuentemente, se desactivó su trascendencia y su poder de incidencia en la construcción de políticas públicas en pos del desarrollo integral y sustentable.

Haciendo un racconto de la historia del Neuquén hasta la actualidad, pueden reconocerse hitos que marcaron la vida institucional de la provincia y determinaron el “modo y calidad” de las transformaciones que se operaban en sus vastos territorios y en el seno de sus comunidades originarias y/o inmigrantes.

2.2.A MODO DE SINOPSIS

1) Neuquén Etapa Territoriana

Hasta 1878: Neuquén originaria. 1879: Campañas militares contra la sociedad originaria. 1884: Ley 15327 de Creación Territorios Nacionales, determinación de límites y organización administrativa.

Estructura territorial contemporánea de pequeños poblados en el Centro, Norte, Sur y la Confluencia de los ríos Limay y Neuquén; asentamientos militares; poblaciones dispersas de base agro ganadera.

Territorio incomunicado, el interior profundo con caminos secundarios y huellas para caballos y carretas; atraso respecto del resto del país, baja participación de la industria en el PBI (8%, en contraste con el 35% del país); 118/1000 de mortalidad infantil (64/1000 valor país); expectativa de vida: 47 años; analfabetismo: 19%.

2) Los inicios de la vida institucional y política de Neuquén

Entre territorio Nacional y provincia:

Desde 1884 y durante cerca de 70 años, Neuquén fue administrado por el Estado Central. El 15 de junio de 1955, mediante la sanción de la ley 14.408, se convirtió a Neuquén en provincia; sin embargo la Revolución Libertadora, impondría una pausa en el proceso de constitución del estado neuquino y en la efectivización de los derechos de ciudadanía de sus habitantes.

En 1958, se realiza la elección del Primer Gobierno Constitucional (Angel Edelman y Alfredo Asmar), se inicia la organización de los poderes públicos y la creación del aparato estatal provincial (estructura ministerial, sistema impositivo, etc.).

El nuevo gobierno, derogó los convenios y acuerdos que la revolución

Libertadora suscribió comprometiendo los recursos energéticos provinciales.

Bajo ideas desarrollistas, y con el fin de atraer población a la región sur, se concentró la atención en: creación de infraestructura básica para aprovechamiento de los recursos naturales-turismo, minería, industrias, etc. y mejoramiento de la calidad de vida (ampliación y mejoramiento de los servicios de salud, educación y vivienda)

3) De los años 60 a los comienzos del proceso militar, la provincia define su perfil político y económico:

Neuquén navegando entre las políticas desarrollistas y las políticas de bienestar.

Las provincias patagónicas acuerdan una política económica y social para la región.

Las ideas, las estrategias y las acciones: Se propone ser una provincia comunicada para un desarrollo posible; se modela la incorporación de valor y la industrialización para el aprovechamiento de los recursos naturales; la planificación a futuro y hacer del turismo un recurso económico; la fruticultura en la base del desarrollo agrícola de la Confluencia; el Noroeste ganadero; preocupación por economía de subsistencia y población carenciada; la forestación como alternativa de producción; la explotación minera deprimida buscando nuevas oportunidades; Petróleo, agua y gas, los recursos energéticos se postulan como motores del desarrollo. Se incita a la explosión demográfica neuquina, y para ello, la provincia atrae migrantes del resto del país. Se establecen prioridades, siendo la primera, la atención de la salud. Se opta por la educación pensada y para “*no ser los peones del futuro*”. Se multiplican las viviendas y servicios básicos en la política social neuquina. En este período se crea el COPADE

4) Los gobiernos militares y un crecimiento sostenido por el endeudamiento externo:

La edad oscura y el impacto de las prácticas políticas en la sociedad neuquina. Los años de la dictadura militar con continuidad de un modelo de

desarrollo.

5) Los años 80 y 90, anticipan un nuevo rumbo para el cambio del milenio: el neoliberalismo en la etapa de ajuste y reestructuración económica.

La provincia ante los problemas del fin de siglo: viejas y nuevas estrategias de desarrollo. Incipientes iniciativas se orientan al desarrollo del interior a partir de micro y pequeños emprendimientos. Industrialización en origen de recursos naturales.

Obra pública centrada en febril construcción de viviendas, Impulso renovador en la educación.

6) El nuevo milenio: del neoliberalismo a la crisis del paradigma...

Se profundiza el discurso vaciado y disociado de la acción. Prevalencia de marcos normativos enunciativos sin reglamentar ni efectivizar. Políticas claramente insustentables referidas a tierras, recursos no renovables, producción y consumo.

Ver Gráfico “Cronología del quehacer institucional, según Manual de Inducción COPADE; 2011”, en página siguiente.

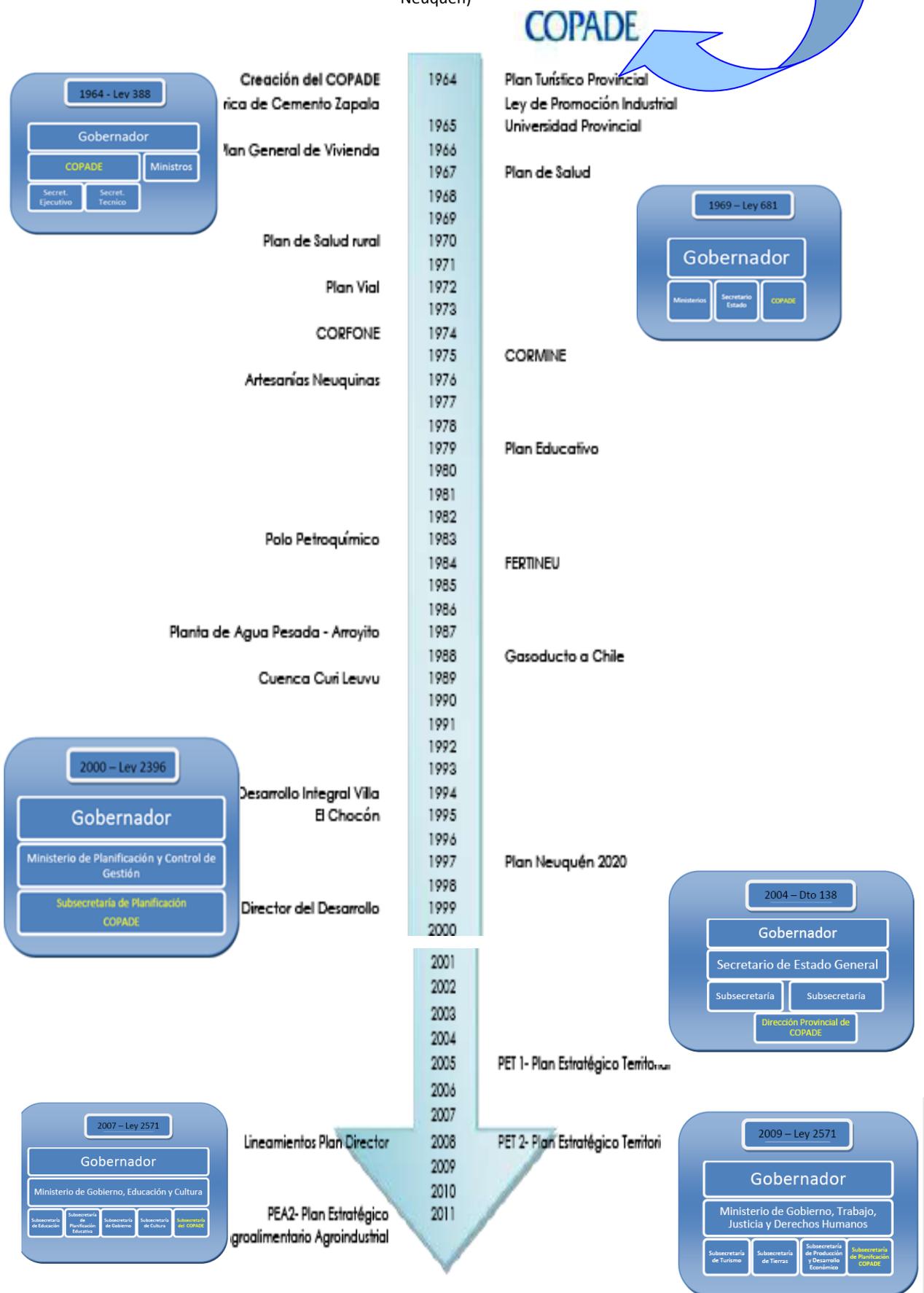
La Modalidad de Abordaje Regional para la planific-acción del desarrollo, se ha creado a lo largo de un ciclo coincidente con la puesta en crisis del paradigma de desarrollo provincial y consiguientemente de sus instituciones y métodos. Visto desde la concepción flacamiana, se corresponde con un momento de la espiral ascendente en cuanto al reconocimiento y reposicionamiento de la institución a nivel ministerial y paralelamente en un proceso de toma de conciencia y capitalización de experiencia de gestión del staff (masa crítica) de la organización...

PUEBLOS ORIGINARIOS

ETAPA TERRITORIANA

PROVINCIALIZACIÓN

EN EL MARCO DE LA LEY 13.527 (Modalidad de Abordaje Regional. Bases para la construcción de la Unidad de Concepción Institucional (COPADE Neuquén))



Fuente: Cronología del quehacer institucional, según Manual de Inducción COPADE; 2011



2.3. INTERROGANTES QUE EMERGEN DEL RELATO

✚ ¿Sobre qué se debe actuar para cambiar la cultura y las prácticas de una institución de planeamiento y dirigirla hacia prácticas sustentabilistas?¹⁰

2.3.1. Respuestas... a modo de nueva reflexión...

- ✓ ...Cambiar la cultura y consecuentemente las prácticas instituidas, aunque obvio, implica abrazar institucionalmente la ideología de la sustentabilidad y navegar hacia ella...
- ✓ ... y ante esa intencionalidad (manifiesta) tanto en las estructuras gubernamentales, como en las organizaciones, en los colectivos sociales y/o en los individuos, implicará trabajar:
 - ✓ Sobre las cabezas y consiguientemente modelar la “unidad de concepción”... (CAPITULO IV)
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓

¹⁰ Arq. Jorge Perez. Director de Tesis. FLACAM. Observaciones realizadas sobre Síntesis Documento Comunicacional MARCOPADE. Febrero 2012

CAPITULO III

3. MARCO CONCEPTUAL

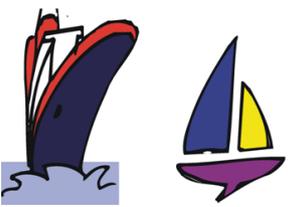
En el camino de construcción de la unidad de concepción institucional, tanto al interior del equipo técnico, como en el seno de los colectivos sociales con los cuales se trabajó, se abordó de modo consciente, la discusión de la crisis y contradicciones del paradigma del crecimiento económico de los territorios y comunidades involucradas, y a partir de ello, se indagaron experiencias y criterios orientados al logro de un verdadero desarrollo sustentable. En este proceso de cuestionamiento, indagación y opción, se contó con sólidos aportes epistemológicos, los cuales se enuncian sintéticamente, a modo de marco teórico-conceptual-operativo que dio sustento a la Modalidad de Abordaje Regional, a saber:

3.1. LOS VIENTOS VERDES...FLACAM

MARCO CONCEPTUAL

- ✓ **PARADIGMA DE DESARROLLO SUSTENTABLE ...VIENTOS VERDES!!!!**
- ✓ **ABORDAJE HOLISTICO Y RELACIONAL**
- ✓ **LECTURA DE PATRONES E INTERFASES**
- ✓ **CRITERIOS DE SUSTENTABILIDAD... CAMPOS DE ACTUACION**

METAS	CAMPOS DE ACTUACION
El uso racional adecuado de los recursos naturales y el aprovechamiento y conservación de la diversidad natural y paisajística.	1- Sustentabilidad ecológico-natural
Estimular procesos de desarrollo económico endógenos, que supongan la promoción de actividades económico-productivas capaces de sustentar a las economías locales.	2- Sustentabilidad socio-económica
Supone la recuperación y promoción de los atributos históricos, artísticos y culturales locales.	3- Sustentabilidad socio-cultural
Prever y planificar procesos de ocupación, uso y gestión del territorio, armónicos entre necesidades socio-económicas y la oferta y potencialidades del medio propiamente físico-natural.	4- Sustentabilidad socio-espacial
Implica la distribución social de los beneficios, y el consecuente mejoramiento de la calidad de vida de la población, así como la recuperación del poder de decisión e iniciativa de la ciudadanía en las cuestiones que afectan la vida de la sociedad.	5- Sustentabilidad social





Fuente Gráfica FLACAM- Maestría en Desarrollo Sustentable- P.Point Jornadas de Fort. Instit. 2011 y 2012

El **Paradigma de Desarrollo Sustentable y sus “vientos verdes”** (Foro Latinoamericano de Ciencias Ambientales); constituye la piedra basal del nuevo enfoque, específicamente para el abordaje integral/holístico/relacional y para el

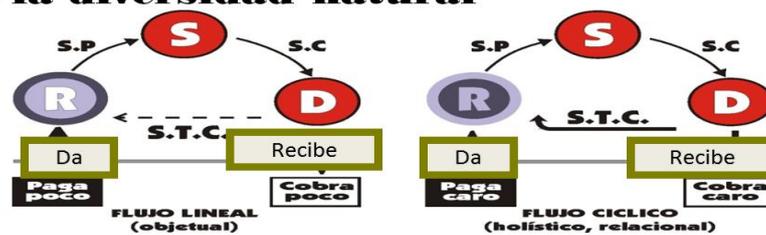
aprendizaje de nuevas lecturas y criterios (interfases y patrones) para la construcción del hábitat urbano/rural/natural sustentable. En efecto, a modo de primera aproximación y universal intención, la sustentabilidad podría modelarse a través de acciones integrales motorizadas desde distintas “dimensiones” o “campos de actuación¹¹” (v.g. socio económico, socio cultural, socio espacial, social y normativo institucional).

Sustentabilidad y campos de actuación:

- ✓ Ecológico/ natural: Connota el uso racional adecuado de los recursos naturales y el aprovechamiento y conservación de la diversidad natural y paisajística; así como iniciar un camino hacia una “sociedad de flujos cíclicos” para la minimización de impactos antrópicos (sustentabilidad ecológico natural)



El uso racional adecuado de los recursos naturales y el aprovechamiento y conservación de la diversidad natural



Fuente Gráfica FLACAM- Maestría en Desarrollo Sustentable- Reelaboracion Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012- Comics Web y gráfica OXFAM

- ✓ Socio-Económico: Implica el privilegio de procesos de desarrollo socio-productivos endógenos, que supongan la promoción de actividades

¹¹ Arq. Rubén Pesci- FLACAM- Maestría en Desarrollo Sustentable- Contenidos extractados de referencias bibliográficas FLACAM-CEPA y en seminarios y clases presenciales

económico-productivas capaces de sustentar a las economías locales.
 (sustentabilidad socioeconómica)



Fuente Gráfica Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012- Comics Cuadernillos INTI, Web y OXFAM

- ✓ Socio Cultural: Refiere a la recuperación y promoción de los atributos históricos, artísticos y culturales locales (sustentabilidad socio cultural)



Fuente Gráfica Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012- Comics Cuadernillos INTI, Web y OXFAM

- ✓ Socio Espacial: Es función directa de la previsión y planificación de los procesos de ocupación, uso y gestión del territorio, en pos de garantizar la armonía entre las necesidades socioeconómicas y la oferta y potencialidad del

medio propiamente dicho. (sustentabilidad socio espacial)



Fuente Gráfica P. Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012 y gráfica FLACAM

- ✓ Social: Implica, la generación y distribución social de los beneficios y el consecuente mejoramiento de la calidad de vida de la población, así como la recuperación del poder de decisión e iniciativa de la ciudadanía en las cuestiones que afecten la vida de la sociedad (sustentabilidad social)



Fuente Gráfica Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012- Foto Web

- ✓ Legal Institucional: Connota la construcción de políticas públicas, articuladas, coordinadas, gestionadas y legitimadas social, técnica y políticamente a través del ejercicio de una nueva cultura de corresponsabilidades interinstitucionales

e intersectoriales (sustentabilidad legal institucional)



CAMPO DE ACTUACIÓN: POLITICO INSTITUCIONAL

...construcción de políticas públicas, articuladas y coordinadas,

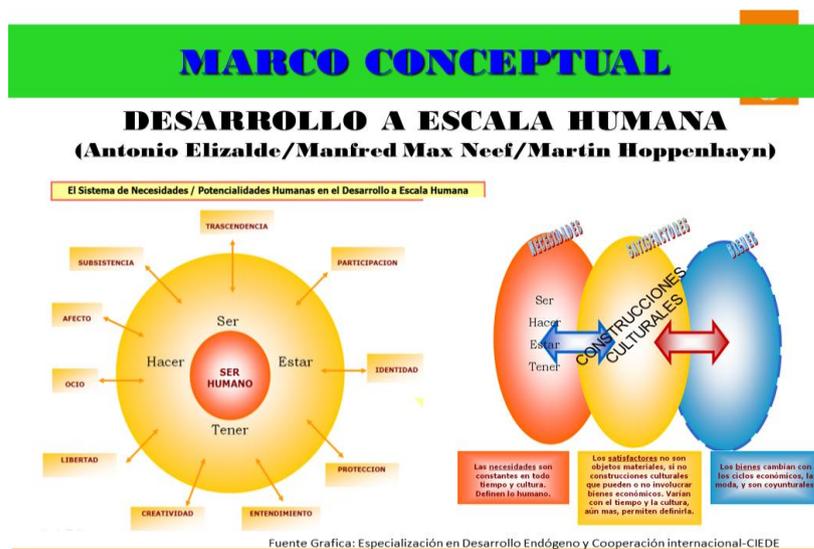
gestionadas y legitimadas social, técnica y políticamente



Fuente Gráfica Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012- Comics Web

3.2. DESARROLLO A ESCALA HUMANA...

En el proceso de indagación crítica, se analizaron los conceptos básicos de “**desarrollo a escala humana**” (Antonio Elizalde/Manfred Max Neef y Martin Hoppenhayn), ya que ponen en crisis el paradigma actual de las “ilimitadas” necesidades humanas y proponen una clara diferenciación entre “bienes” y “satisfactores”; todo ello para la búsqueda y construcción intersubjetiva de los satisfactores apropiados (que pueden constituirse en nuevos “patrones” para una urbanidad y rururbanidad sustentable.



Fuente Gráfica CIEDE- Reelaboración Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012



Según los autores¹² „„se ha creído, tradicionalmente, que las necesidades humanas tienden a ser infinitas; que cambian constantemente, que varían de una cultura a otra y que son diferentes en cada período histórico”....

Para discutir esa creencia proponen, que ...”Es indispensable hacer una distinción entre las que son propiamente necesidades y los satisfactores de esas necesidades, por motivos tanto epistemológicos como metodológicos. En efecto, la persona es un ser de necesidades múltiples e interdependientes. Las necesidades humanas deben entenderse como un sistema en el que ellas se interrelacionan e interactúan. Simultaneidades, complementariedades y compensaciones son características propias del proceso de satisfacción de las necesidades.

Las necesidades humanas pueden dividirse conforme a múltiples criterios, y las ciencias humanas ofrecen en este sentido una vasta y variada literatura”... Los autores, se proponen dos criterios posibles de división: ...”según categorías existenciales y según categorías axiológicas. Esta combinación permite reconocer, por una parte, las necesidades de Ser, Tener, Hacer y Estar; y por la otra, las necesidades de Subsistencia, Protección, Afecto, Entendimiento, Participación, Ocio, Creación, Identidad y Libertad. A modo de ejemplo, alimentación y abrigo no deben considerarse como necesidades, sino como satisfactores de la necesidad fundamental de Subsistencia. Del mismo modo, la educación (ya sea formal o informal), el estudio, la investigación, la estimulación precoz y la meditación son satisfactores de la necesidad de Entendimiento. Los sistemas curativos, la prevención y los esquemas de salud, en general, son satisfactores de la necesidad de Protección.”...

...”No existe una correspondencia biunívoca entre necesidades y satisfactores. Un satisfactor puede contribuir simultáneamente a la satisfacción de diversas necesidades; a la inversa, una necesidad puede requerir de diversos satisfactores para ser satisfecha. Ni siquiera estas relaciones son fijas. Pueden variar según el momento, el lugar y las circunstancias.

¹² Manfred A. Max-Neef, Antonio Elizalde y Martín Hopenhayn- DESARROLLO A ESCALA HUMANA, Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones. Icaria Editorial, S.A. 1998

También, resulta altamente nutricional, comprender dos postulados adicionales, a saber: El primero sostiene que *...” las necesidades humanas fundamentales son pocas, delimitadas y clasificables; y el Segundo que las necesidades humanas fundamentales son las mismas en todas las culturas y en todos los períodos históricos. Lo que cambia a través del tiempo y de las culturas es la manera o los medios utilizados para la satisfacción de las necesidades.”...*

Claro está que *...”Cada sistema económico, social y político adopta diferentes estilos para la satisfacción de las mismas necesidades humanas fundamentales. En cada sistema éstas se satisfacen (o no) a través de la generación (o no generación) de diferentes tipos de satisfactores. Uno de los aspectos que define una cultura es su elección de satisfactores. Las necesidades humanas fundamentales de un individuo que pertenece a una sociedad consumista son las mismas del que pertenece a una sociedad ascética. Lo que cambia es la cantidad y calidad de los satisfactores elegidos, y/o las posibilidades de tener acceso a los satisfactores requeridos.”...*

Finalmente, se concluye que *...”Lo que está culturalmente determinado no son las necesidades humanas fundamentales, sino los satisfactores de esas necesidades. El cambio cultural es consecuencia -entre otras cosas- de abandonar satisfactores tradicionales para reemplazarlos por otros nuevos y diferentes.”...*

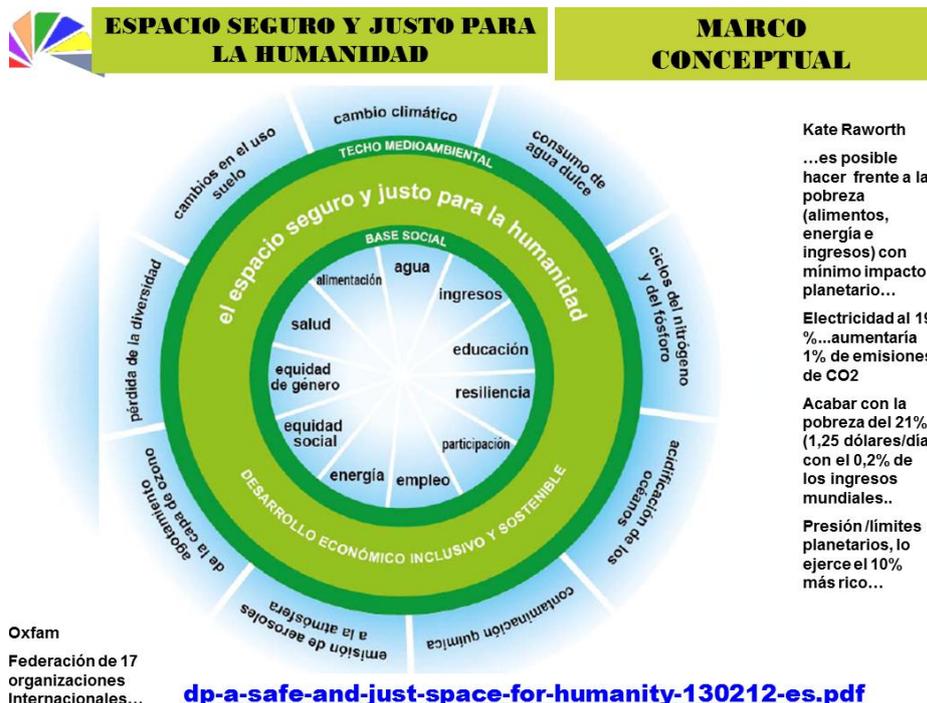
3.3. ESPACIO SEGURO Y JUSTO PARA LA HUMANIDAD...el “DONUT”¹³



Abonando la búsqueda de nutrientes para la sustentabilidad multidimensional, se ha rescatado el “donut”, ya que visual y conceptualmente permite identificar el piso y techo necesario para *“...garantizar que todas las personas tengan los recursos que necesitan –alimentos, agua, atención sanitaria y energía– para que sus derechos humanos sean efectivos; y a la par también garantizar que el consumo de recursos naturales de la humanidad no provoque tensiones en los procesos vitales del sistema terrestre –generando el cambio climático o la pérdida de biodiversidad, por ejemplo– hasta tal punto que la Tierra salga de su período*

¹³ Kate Raworth. Documentos de Debate de OXFAM. www.oxfam.org/grow

estable, conocido como Holoceno, que ha resultado tan beneficioso para la humanidad a lo largo de los últimos 10.000 años... “.



Fuente Gráfica Documento de Debate OXFAM- Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012

...”El donut, reúne estos objetivos en un solo marco. La base social conforma el límite interior, bajo el cual existen numerosas dimensiones de privación humana. El techo medioambiental conforma el límite superior, por encima del cual existen numerosas dimensiones de degradación medioambiental. Entre ambos límites existe un área –en forma de –donut- que representa un espacio ambientalmente seguro y socialmente justo donde la humanidad puede prosperar. Éste es también el espacio en el que tiene lugar el desarrollo económico inclusivo y sostenible.

Lograr VIVIR en este espacio seguro y justo para la humanidad es un desafío complejo, debido a que los límites sociales y planetarios son interdependientes. La tensión ambiental puede agravar la pobreza y viceversa. Si no están bien diseñadas, las políticas orientadas a reconducirnos dentro de los límites planetarios pueden llevar a la población a situarse por debajo de la base social y viceversa. Sin embargo, unas políticas bien diseñadas pueden fomentar tanto la erradicación de la pobreza como alcanzar una sostenibilidad ambiental, y así

situar a la humanidad dentro del “donut” desde ambos lados.”...

Obviamente, surgen numerosos interrogantes, muchos de ellos asociados a los conceptos que se han enunciados precedentemente, y que refieren a las necesidades/satisfactores y bienes, dentro del “donut”.

Así, ...”¿Implicaría la erradicación de la pobreza una mayor presión sobre los límites planetarios? La respuesta es no. Los datos disponibles apuntan a que todas las personas que viven en la actualidad podrían situarse dentro de la base social con una utilización de recursos adicionales sorprendentemente escasa:

✓ *Alimentos: proporcionar el aporte calórico adicional que necesita el 13 % de la población mundial que padece hambre sólo requeriría el 1 % de la producción mundial actual de alimentos.*

✓ *Energía: sería posible proporcionar electricidad al 19 % de la población mundial que actualmente carece de acceso a ella con un aumento de las emisiones mundiales de CO2 inferior al 1 %.*

✓ *Ingresos: Acabar con la pobreza de ingresos del 21 % de la población mundial que vive con menos de 1,25 dólares al día sólo requeriría el 0,2 % de los ingresos mundiales.*

De hecho, en la actualidad la principal presión sobre los límites planetarios la ejerce el consumo excesivo de recursos por parte de aproximadamente el 10 % más rico de la población mundial, así como los patrones de producción de las empresas que proporcionan los bienes y servicios que este porcentaje de personas más ricas adquiere.

✓ *Carbono: sólo el 11 % de la población genera alrededor del 50 % de las emisiones mundiales de carbono;*

✓ *Ingresos: el 57 % de los ingresos mundiales está en manos de sólo el 10 % de la población;*

✓ *Nitrógeno: el 33 % de la reserva mundial sostenible de nitrógeno se utiliza en la producción de la carne que consume la población de la UE –apenas el 7 % de la población mundial.”...*

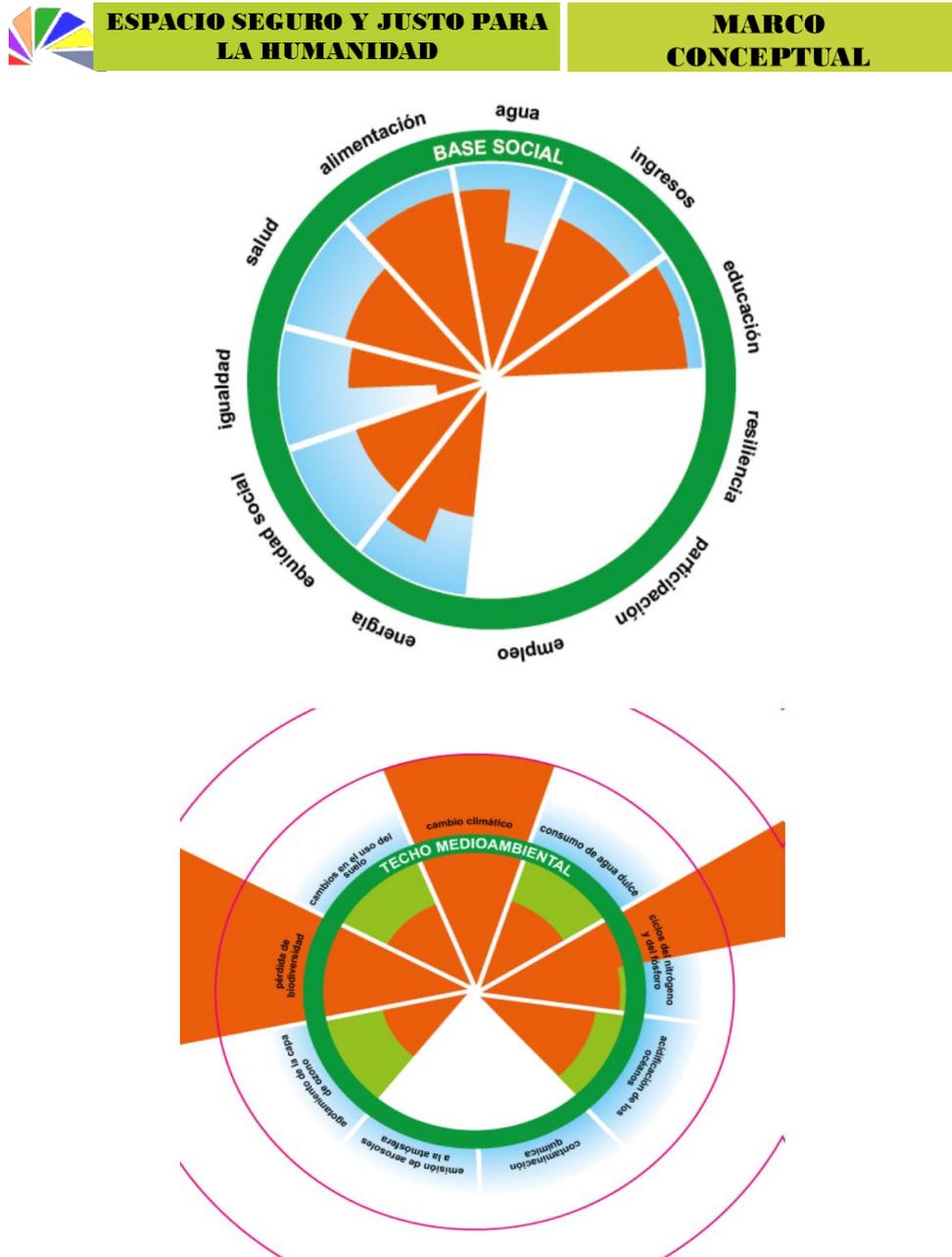
...”Además de la presión creada por los consumidores más ricos del mundo, existe una “clase media” cada vez más amplia que aspira a emular el estilo de vida de quienes tienen mayores ingresos. Se prevé que en 2030 la demanda mundial de agua se incremente en un 30 %, y tanto la demanda mundial de alimentos como la de energía en un 50 %. Por otro lado, la ineficiencia con que se utilizan actualmente los recursos naturales para satisfacer las necesidades humanas – por ejemplo, el desperdicio de comida, la pérdida de agua de riego o los vehículos ineficientes en el consumo de combustible – intensifica aún más la presión.

Avanzar hacia un espacio seguro y justo para la humanidad implica tanto erradicar la pobreza para situar a toda la población por encima de la base social, como reducir el consumo de los recursos en el mundo para que éste vuelva a estar dentro de los límites planetarios. La justicia social exige que este doble objetivo se consiga a través de una equidad mucho mayor en el consumo de los recursos naturales, y son los consumidores más ricos quienes deben reducir en mayor medida el consumo de recursos. Todo esto exige una importante mejora de la eficiencia a la hora de transformar los recursos naturales para cubrir las necesidades humanas.

Este marco aporta una nueva perspectiva sobre el desarrollo sostenible. Hace tiempo que los defensores de los derechos humanos subrayan que resulta fundamental garantizar el derecho de todas las personas a disponer de lo imprescindible para vivir, mientras que los economistas ecológicos han destacado la necesidad de circunscribir la economía a los límites ambientales. Este marco combina ambas cuestiones, y crea así un sistema cerrado cuyos límites son tanto los derechos humanos como la sostenibilidad medioambiental. El espacio resultante – el “donut” – es la zona donde se produce el desarrollo inclusivo y sostenible. Esto no implica limitar el bienestar humano; de hecho, es dentro de este espacio donde la humanidad tiene mayores oportunidades de prosperar.”...

Finalmente y a modo de propia reflexión relacional, es deseable que cada territorio y cada comunidad en desarrollo, establezca sus propios indicadores y

parametros interdependientes que garanticen la satisfacción del piso social básico respecto del agua, alimentación, salud, igualdad, equidad social, energía, empleo, participación, resiliencia, educación, ingresos. Y complementariamente no supere el techo ambiental en relación a pérdida de biodiversidad, cambio climático, ciclos de nitrógeno y del fósforo, cambios en el uso del suelo, consumo de agua dulce, acidificación de los océanos, contaminación química, emisión de aerosoles a la atmósfera y agotamiento de la capa de ozono.



Fuente Gráfica Documento de Debate OXFAM- Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012

3.4. HUELLA ECOLOGICA...¹⁴



De modo complementario, a escala local, indagando concretamente los límites del “donut”, resulta interesante y necesaria la reinterpretación del concepto de capacidad de carga aplicado a los asentamientos humanos, a través del reconocimiento de sus “huellas ecológicas” (Dr. William Rees y Mathis Wackrnagel); para propiciar la eficiencia del paisaje (ecoeficiencia) y trabajar criterios de complementariedad e interdependencia entre el sistema de parajes, pueblos y ciudades. La huella ecológica es una medida de cuanta tierra y agua biológicamente productiva necesita un individuo, una población o una actividad para producir todos los recursos que consume y absorber todos los desechos que genera, usando las tecnologías y la administración de recursos vigentes. Esa huella se compara con la “biocapacidad”, que es la capacidad del ecosistema en cuestión para producir “materias biológicas útiles” y absorber desechos generados por los humanos, usando las técnicas de administración y de extracción corrientes. La calidad de la sustentabilidad de una comunidad humana surge de comparar su HUELLA ECOLOGICA con la BIOCAPACIDAD de su ecosistema. Obviamente, es necesario que el segundo índice sea mayor que el primero.



LA HUELLA ECOLÓGICA

MARCO CONCEPTUAL

Es una medida de cuánta tierra y agua, biológicamente productivas, necesita un individuo, una población o una actividad para producir todos los recursos que consume y absorber todos los desechos que genera, usando las tecnologías y la administración de recursos vigente. La HE se mide habitualmente en hectáreas globales.



Biocapacidad...es la capacidad del ecosistema en cuestión para producir Materias Biológicas Útiles y absorber desechos generados por los humanos.

Fuente Gráfica Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012- Comics Web

¹⁴ Global Footprint Network. <http://www.footprintnetwork.org/>

La utilización de indicadores apropiados para la medición diagnóstica, la adopción de decisiones, la formulación de propuestas, y el monitoreo de los procesos y resultados, facilita la validación de la experimentación prospectiva y coadyuva a la implementación de las nuevas propuestas en el camino hacia la sustentabilidad.

3.4.1. Multifuncionalidad rural o nueva ruralidad¹⁵

Otro aspecto en crisis de transformación es la ruralidad. Y por ello, el nuevo paradigma de la sustentabilidad, nos induce a reconocer la esencia de los procesos de cambio en la dinámica/significado de lo rural (en complementariedad de lo urbano); revalorizar y fortalecer las identidades profundas que éste connota y ahondar en la búsqueda de modalidades de ocupación y uso que coadyuven al logro de equidad en la distribución de los asentamientos humanos en el territorio; entre otras miradas...



Fuente Gráfica Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012

3.5. INTERCULTURALIDAD¹⁶

¹⁵ Martine Guibert. Dinámicas Contemporáneas de los Territorios rurales. Documentos Curso UNComahue Neuquén,.05-2007

¹⁶ Conceptos elaborados por la Unidad de Trabajo: Comunidades Mapuche. Informe Preliminar. COPADE. Septiembre 2010.

La provincia de Neuquén es crisol de descendientes de etnias multidiversas, “nacidos y criados” e inmigrantes, y su presente favorece la mixtura o sincretismos de culturas y cosmovisiones. Es por ello que el enfoque y abordaje multi e intercultural, resulta determinante. En efecto,...”*la interculturalidad puede pensarse como el conjunto de dinámicas que procesan la diversidad social. Hay consenso en científicos sociales, gobernantes y gestores gubernamentales respecto de la valorización de la cultura, las actividades productivas y los estilos de vida de los grupos diferenciados por motivos étnicos, culturales o inmigratorios, así como que la interculturalidad implica, antes que nada, igualdad de derechos y oportunidades, comenzando por la más básica de las prerrogativas: el derecho a existir, vivir, producir y reproducirse conservando las distinciones*”.

“*La interculturalidad involucra no solo la aceptación del Otro como sujeto social, cuya cultura y saberes se valoran al mismo nivel que las establecidas, sino que las concepciones predominantes sobre el conocimiento, las tecnologías y el desarrollo socioeconómico estarían tan sujetas al cambio como las de aquel Otro. No es un mecanismo establecido de una vez para siempre y válido para toda la humanidad, sino una manera de nombrar a los procesos o construcciones sociales que se verifican en cada contexto donde se dan las condiciones para las relaciones interétnicas*”.

“*Una política que tienda a la interculturalidad no puede sino estar apoyada en la creación de redes sociales y territoriales interétnicas, formadas por actores individuales e institucionales estatales, privados y de la sociedad civil. Los proyectos que llevarían adelante por dichas asociaciones no podrían ser paquetes cerrados y prearmados en agencias autoproclamadas idóneas. No se trata de despreciar los saberes de cualquier origen, sino de subordinarlos a la soberanía intercultural de las mencionadas redes y las estrategias por ellas establecidas. “...*

3.6. CREACIÓN E INNOVACION CIENTIFICO TECNOLOGICA

En el camino hacia el nuevo paradigma, se requiere un debate amplio respecto de la Innovación Tecnológica y Productiva, reconsiderando en primer

término el sentido transversal de la innovación en una combinación creativa de las mejores y sustentables opciones de desarrollo tecnológico.

Se acepta que la innovación connota tecnología con valor económico y social, es decir, se constituye en una heurística que se aplica en el campo de la producción, la sociedad, la política, y las organizaciones, teniendo como fin último el bien común. Según Joseph Schumpeter, innovación también es crear nuevos mercados para productos existentes, nuevos procesos para los mismos productos, nuevas materias primas, nuevas formas de organización. Dentro de la categoría conceptual, lo tecnológico implica, un conjunto de saberes científicos, prácticos e idiosincrásicos, formales y no formales, sobre cómo hacer las cosas para que algo funcione; con horizontes de desarrollo.

Complementando el concepto de innovación, emerge idea de “tecnología apropiada”, también conocida como tecnología adecuada, alternativa o intermedia, que está diseñada con especial atención a los aspectos ambientales, éticos, culturales, sociales y económicos de la comunidad que la genera. Esta tecnología es en esencia sustentable, ya que debería demandar menos recursos, ser más fácil de mantener, presentar un menor coste y un menor impacto sobre el ambiente respecto a otras tecnologías equiparables. Además por principio, se funda en la promoción de un verdadero desarrollo endógeno, mediante la transformación de los recursos disponibles sin comprometer las generaciones futuras (productividad ecológica); favoreciendo la construcción de cadenas que enlazan producción/distribución/consumo; propiciando el aprovechamiento eficiente de la infraestructura; promoviendo la incorporación de la población excluida; la adopción de modalidades de vida y consumo amigables; el desarrollo de nuevas formas de organización, tanto productiva como social; la construcción de microempresas y cooperativas; el respeto de las particularidades regionales y nacionales potenciando sus propias fuerzas; entre otros atributos.

3.7. DESARROLLO ENDOGENO¹⁷...

¹⁷ Sergio Boisier- Desarrollo Endógeno. Para qué? Para quién?
http://www.cedet.edu.ar/Archivos/Bibliotecas/ponencia_boisier.pdf

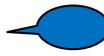
...”Que nace en el interior; aquello que se origina en causas internas”. Significa desarrollo desde adentro, donde las comunidades desarrollan sus propias propuestas; es decir el liderazgo nace de la comunidad y las decisiones parten desde adentro de la comunidad misma. El Desarrollo endógeno sucede cuando las personas de una comunidad se organizan, se comunican y deciden compartir sus conocimientos para promover el progreso de su comunidad, utilizando sus recursos. El desarrollo endógeno se basa en el cambio del sistema productivo del país para que cada región sea capaz de transformar sus recursos naturales en bienes y servicios que multipliquen el empleo y el bienestar social lo que garantiza la calidad de vida para las personas y el territorio.



3.8. INTERROGANTES QUE EMERGEN DEL RELATO

- + De acuerdo. Pero a veces las comunidades se comportan endogámicamente y quieren sólo defenderse de lo exterior.¹⁸

3.8.1. Respuestas... a modo de nueva reflexión...

Reflexionando y a modo de síntesis, se transcribe el artículo (de propia autoría) que fuera incluido en el libro Nuevos Cimientos, publicado en el marco de los “Debates para honrar el Bicentenario del INTI”¹⁹. 

El libro resume un conjunto de documentos de discusión (elaborados y socializados mediante video conferencias a cargo del Ing. Enrique Mario Martínez) y se complementa con debates y opiniones que tuvieron lugar en Foros virtuales que contaron con un importante número de participantes nacionales e internacionales.

¹⁸ Arq. Jorge Perez. Director de Tesis. FLACAM. Observaciones realizadas sobre Síntesis Documento Comunicacional MARCOPADE. Febrero 2012

¹⁹ Adriana Citrinovitz. Reflexiones a modo de propuestas (284/288). Nuevos Cimientos. Debates para honrar el Bicentenario. Autor Ing. Enrique Mario Martínez y aportes de colaboradores. Ediciones Ciccus, 2011

Si bien la ponencia, refiere a 5 ideas fuerza que se eslabonan a partir de los 6 disparadores que fueron objeto de debate, se comparten en esta nueva reflexión ya que las mismas ideas fuerza aportan contenido a la conceptualización del concepto de desarrollo endógeno, Así para...

- ✓ Debate 1) que es bueno, que es mejor:
Se propone una... “sociedad de flujos cíclicos”
- ✓ Debate 2) producir como negocio o como servicio?:
Se privilegia la ... “producción y consumo conscientes”
- ✓ Debate 3) hacer donde no hay:
Se opta por... “hábitat digno y producción sustentable”
- ✓ Debate 4) una cosa lleva a la otra:
Se incentiva una ... “tecnología adecuada”
- ✓ Debate 5) produzco lo que consumo:
Se cuestiona la necesidad del consumo.... “consumo lo que necesito, que necesito?”
- ✓ Debate 6) del dicho al hecho:
Se define el ... “privilegio del bien común”

Y a modo de reflexión, se fundamenta y aportan ideas y contenidos para un desarrollo endógeno, contextualizado e integrado en un sistema de pueblos parajes y ciudades, multiescalar, de modo de evitar la insularización, aislamiento y/o dependencia negativas y por el contrario favorecer la complementariedad proactiva y sinérgica.

Así:

...“El primer debate “que es bueno, que es mejor²⁰” nos enfrenta con la puesta en crisis del paradigma actual de “crecimiento económico” y por lo tanto nos propone el desafío de comprender la complejidad sistémica de la vida y de nuestro “que-hacer/estar/tener/ser “ en el mundo (desarrollo a escala humana) y nos alienta para “re”pensarnos construyendo las bases de una “sociedad de flujos cíclicos” de materia, energía y conocimiento, sobre la base de criterios e indicadores de sustentabilidad. Esta idea fuerza, refiere primariamente a la sustentabilidad ecológico natural, a través de un uso racional y adecuado de los recursos naturales y el aprovechamiento/conservación de la diversidad natural y paisajística. Todo ello, en

²⁰ Qué es bueno, que es mejor. La medida del progreso en economía. Ing. Enrique Martínez Presidente INTI-Cuadernillo 1. Marzo 2010

pos de la minimización de los impactos antrópicos y de la huella ecológica generada; y como estadio superador de la sociedad lineal actual, donde los recursos se agotan y los desechos se acumulan. Complementariamente, también pone en juego la necesidad de garantizar la sustentabilidad social, mediante la generación y distribución social de los beneficios y la recuperación del poder de decisión e iniciativa de la ciudadanía en las cuestiones que afectan la vida de la sociedad, con la finalidad primera y última del mejoramiento de la calidad de vida de la población.

La segunda idea fuerza, "producción y consumo conscientes" da respuesta al segundo debate "producir como negocio o como servicio?"²¹, y nos acerca al concepto de corresponsabilidad y a las prácticas conscientes de producción y consumo ético, ecológico y social o solidario. Esto es, producir de acuerdo a la capacidad de acogida del territorio, realizando prácticas de respeto y cuidado de los recursos naturales y culturales, de modo de proteger la biosfera satisfaciendo las necesidades presentes y futuras; elaborando productos de manufacturación responsable (producción única, artesanal y reciclados). La producción y consumo ecológico, implican "reducir, reutilizar y reciclar"; la producción y el consumo ético, connota la consideración de "valores" y la prevalencia de la austeridad por sobre el desenfreno del consumismo como forma de alcanzar el bienestar y la felicidad; la producción y el consumo social o solidario, incluye el "comercio justo" y contempla las relaciones sociales y condiciones laborales en las que se ha manufacturado un producto o producido un servicio. Propicia pagar lo justo por el trabajo realizado, la defensa de derechos sociales y laborales y procura la búsqueda de un nuevo orden económico internacional, entre los fines principales.

✓ El cuarto y quinto debate "una cosa lleva a la otra" y "produzco lo que consumo"²² respectivamente, ahondan en la profundización del hacer, fundándolo en modalidades de gestión endógena y tecnología apropiada. En efecto, la idea fuerza de

²¹ Ídem Referencia 20. Cuadernillo 2. Abril 2010

²² Ídem referencia 20. Cuadernillos 4 y 5 respectivamente. Junio y Julio 2010

"tecnología adecuada", también conocida como tecnología apropiada, alternativa o intermedia, es aquella que está diseñada con especial atención a los aspectos ambientales, éticos, culturales, sociales y económicos de la comunidad que la genera. Tal como se expresó precedentemente, normalmente demanda menos recursos, es más fácil de mantener, presenta un menor coste y un menor impacto sobre el ambiente respecto a otras tecnologías equiparables. Además, se funda en la promoción de un verdadero desarrollo endógeno, mediante la transformación de los recursos disponibles sin comprometer las generaciones futuras (productividad ecológica); la construcción de cadenas que enlazan producción/distribución/consumo; el aprovechamiento eficiente de la infraestructura; la incorporación de la población excluida; la adopción de modalidades de vida y consumo amigables; el desarrollo de nuevas formas de organización, tanto productiva como social; la construcción de microempresas y cooperativas; el respeto de las particularidades regionales y nacionales potenciando sus propias fuerzas.

En el mismo sentido, la idea fuerza (en modo interrogante) "consumo lo que necesito, que necesito?", se ancla en los conceptos básicos del "desarrollo a escala humana" que pone en crisis el paradigma actual de las "ilimitadas" necesidades humanas y propone una clara diferenciación entre "bienes" y "satisfactores"; todo ello para la búsqueda y construcción intersubjetiva de los "satisfactores" apropiados en pos de modelo de desarrollo integral sustentable. En efecto, esta idea fuerza referencia a la sustentabilidad socioproductiva, buscando el privilegio de procesos de desarrollo endógeno, que supongan la promoción de actividades económico-productivas capaces de sustentar a las economías locales. Complementariamente refiere a la sustentabilidad socio cultural, basándola en la recuperación y promoción de los atributos identitarios, históricos y culturales locales.

Por su conceptualización integradora, y porque engloba a las cuatro precedentes, a partir del tercer debate "hacer donde no hay²³", emerge la idea fuerza "hábitat digno y producción sustentable", en un intento de asociar la producción a la satisfacción de las necesidades básicas, y entre ellas marcar especial

²³ Idem referencia 20. Cuadernillo 3. Mayo 2010

énfasis en la construcción de un “hábitat digno y dignificante”. Esta idea fuerza, refiere a la sustentabilidad socio espacial, la cual será función de la previsión y planificación de los procesos de ocupación, uso y gestión del territorio, armonizando las necesidades humanas (existenciales y axiológicas) con la oferta y potencialidad del mismo, reconociendo la complementariedad e interdependencia entre las distintas escalas de abordaje territorial.

La construcción del hábitat digno, asociado a la conservación de los recursos y a la producción sustentable (a escala global y local), implica la reinterpretación del concepto de capacidad de carga aplicado a los asentamientos humanos, a través del reconocimiento de sus “huellas ecológicas” (eco-eficiencia del paisaje) y de la necesaria complementariedad e interdependencia que existe entre los componentes del sistema urbano/rural/natural (parajes, pueblos y ciudades) a los efectos de lograr la equidad en la distribución territorial. En efecto, y quizás hoy, de manera reactiva, habrá que contrarrestar la inercia macrocefálica de los grandes conglomerados urbanos, respecto a sus interlands agropecuarios; como así también, hacia el interior mismo de las ciudades, reconvertir el monocentrismo insustentable y la consiguiente pauperización de las periferias y rur-urbanidades.

La sustentabilidad de nuestros asentamientos humanos tiene que repensarse hoy, ejercitando nuevas formas de concepción y construcción del hábitat. Nuestros asentamientos deberán recuperar progresivamente, el respeto inicial de las ecoformas (potencialidades y restricciones de la biogeografía); acotarse a escalas medias y apropiadas (ciudades intermedias); desarrollar nodos y subcentros (ciudades policéntricas) que democratizen la proximidad y accesibilidad de todos los ciudadanos a los equipamientos sociales, la producción, los servicios y las infraestructuras, de modo de evitar traslados y movilidades innecesarias; favorecer el equilibrio de los modos de transporte (motorizado, no motorizado y peatonal), brindando igualdad de oportunidades a los dominios respectivos (calle, bicisendas, veredas); entre otras transformaciones determinantes.

Nuestras ciudades hoy, son muestra evidente de la “insustentabilidad” y gran parte de nuestra población se encuentra en condiciones de emergencia urbana

multidimensional. Sin embargo, anclado en el concepto de desarrollo endógeno, es posible que las personas de una comunidad en general, o de grupos singulares territorializados dentro de ella (barrios periurbanos, asentamientos espontáneos, loteos sociales, etc.), desarrollen alternativas de producción asociadas a la satisfacción de sus necesidades básicas y al mejoramiento del habitat de modo integrado. Sabido es, que el espacio vital individual/familiar digno, requiere de un espacio público igualmente digno.

Así, la calle y vereda barrial, la plaza, los subcentros y los equipamientos sociales comunitarios, son soporte físico y contextual de la vida comunitaria y a través de su ética y estética coadyuvan a la construcción de ciudadanía, favoreciendo el acceso igualitario a la oferta de oportunidades territoriales para toda la población. Asociar las actividades productivas a la satisfacción de un habitat digno, implica a su vez desarrollar el sentido de identidad y pertenencia barrial; la recuperación de objetivos comunes a escala de entorno y comunidad; favoreciendo la organización, comunicación y poder de decisión para compartir sus conocimientos y promover el progreso del conjunto (utilizando sus recursos y potencialidades, transformándolos en bienes y servicios); multiplicando el empleo y el bienestar social y en definitiva desarrollando calidad de vida para las personas y el territorio.

Es posible recuperar o recrear cinturones o enclaves verdes en las ciudades para llegar a la autosuficiencia en la producción y el consumo alimenticio; conjuntamente con otros tipos de productos y servicios. Las plazas barriales productivas, las huertas comunitarias e individuales; las ferias de mercado de productos artesanales, la producción cooperativa de materiales con identidad barrial para mejoramiento del hábitat; son algunas de las iniciativas que pueden florecer en transformaciones proactivas.

Finalmente a partir del sexto debate “del dicho al hecho”²⁴, la idea fuerza que emerge es el “privilegio del bien común”, el cual debe ser el primer innegociable, esto es, objetivo y finalidad primera y última de nuestra búsqueda hacia la “unidad de concepción”, y para ello, la “sustentabilidad normativa, institucional y organizacional”,

²⁴ Idem referencia 20. Cuadernillo 6. Agosto 2010

CAPITULO IV

4. LOS ANTECEDENTES PROYECTUALES, de la MODALIDAD DE ABORDAJE para la planific-acción del COPADE (M.A.R.COPADE)

...Decidir cómo vivir es una responsabilidad irrenunciable...pero si no planificamos...otros nos planifican...²⁵

De las iniciativas institucionales, realizadas durante el ciclo 1995/2011, y que nutren la experiencia proyectual de M.A.R.COPADE, se han seleccionado tres que corresponden a momentos cronológicamente secuenciales, y por lo cual son significativas en términos de evolución. En cada una de ellas, se pueden encontrar aspectos singulares que abonan a la discusión del paradigma de la sustentabilidad del desarrollo y su episteme; al rol de los equipos técnicos en el empoderamiento de las comunidades y sus organizaciones y al cíclico impacto negativo de las políticas públicas sectoriales contradictorias y discontinuas.

4.1. AREA LOS PEHUENES (Relato del proceso desde 1998 y hasta 2005)

EL **PLAN ESTRATEGICO DE CONSERVACIÓN Y DESARROLLO DEL AREA LOS PEHUENES**, constituye una experiencia provincial que asocia la conservación de recursos naturales y culturales únicos y el desarrollo sustentable de territorios y comunidades de gran singularidad, e involucra un área de aproximadamente quinientas mil hectáreas (5.000 km²), coincidente con la cuenca alta y media del río Aluminé, los bosques de Araucaria Araucana (Pehuen) y su ecosistema asociado, tomando como límite norte, el Corredor Bioceánico por Pino Hachado; al este el Cordón de Catan Lil; la frontera con la República de Chile al oeste; y la Sierra de Mamuil Malal, al sur. En el Departamento Aluminé viven más de 7000 habitantes, siendo el 50 % de la población rural; incluidas las comunidades ancestrales: Catalán, Currumil, Puel, Aigo, Salazar, entre otras.

Con reconocimiento internacional (UNESCO – PROGRAMA MAB, ECOAMERICAS, PNUD, PARQUES PARA LA PAZ), el Plan se gestionó,

²⁵ M.A.R.COPADE-Primer Documento Comunicacional Síntesis (Interno). Ministerio de Desarrollo Territorial. Gobierno de la provincia del Neuquén. Neuquén, 2011

promoviendo un proceso de involucramiento creciente de los actores, organizaciones e instituciones locales y regionales.

4.1.1. Ejes y Criterios del proceso:

Con el liderazgo inicial del COPADE, se alentó la puesta en marcha de un proceso complejo que fomentaba y gestionaba una relación equilibrada entre la comunidad local y su ambiente haciendo especial énfasis en la búsqueda de alternativas que permitieran la reversión de los índices de desocupación, pobreza y NBI existentes, como así también modificar las ecuaciones de empleo en relación de dependencia estatal; ejercitando un camino dinámico e interactivo basado en la coordinación de acciones provinciales, regionales y locales, articuladas respetando competencias y subsidiaridades jurisdiccionales. **Idea clave: La Planific-Accion Regional Como Proceso Integrado**

Visión integral y lineamientos

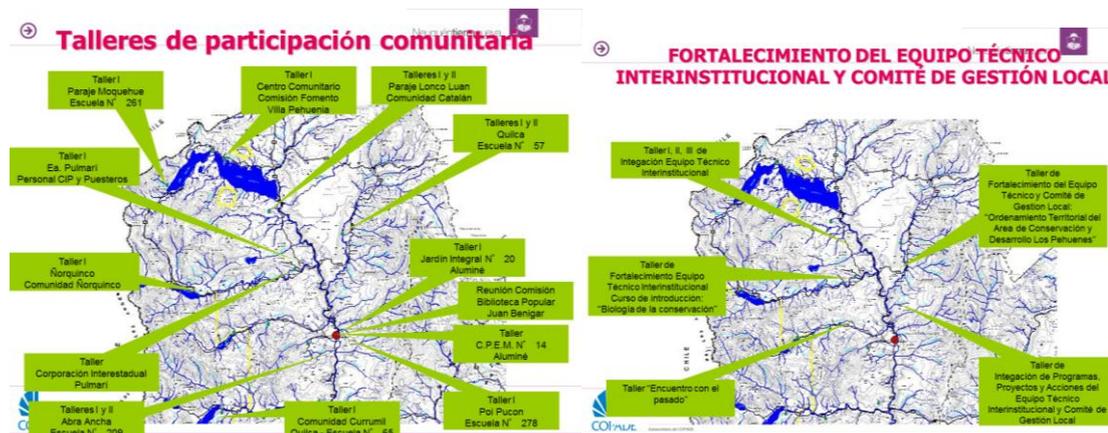
- **Pensar globalmente, Actuar localmente**
- **Partir de las potencialidades locales, analizando en conjunto los conflictos y recreando las soluciones**
- **Articular acciones y Sumar esfuerzos, planificando/gestionando con participación y “co”responsabilidades**
- **Optimizar los escasos recursos, compartir la información, el conocimiento y las experiencias**
- **Potenciar las acciones en desarrollo, apoyar proyectos productivos en red, mejorar técnicas productivas**
- **Fortalecer la capacidad de las comunidades locales para su empoderamiento y autogestión**
- **Desarrollar las aptitudes y actitudes locales con procesos continuos de enseñanza aprendizaje**



Fuente: Documento Plan estratégico de conservación y desarrollo del Area Los Pehuenes- COPADE 2000

A través de la formulación de agendas regionales y locales se integraron y articularon a los distintos actores de los componentes jurisdiccionales involucrados (Municipio de Aluminé, Comisión de Fomento de Villa Pehuenia,

Corporación Interestadual Pulmari), fortaleciendo su vocación social, cultural, económica y ambientalmente sustentable; potenciando su capacidad autogestionaria, e iniciando procesos de planificación del desarrollo y ordenamiento territorial socioproductivo, en base a criterios de gradualidad de usos, capacidad de carga, receptividad de los suelos y aptitudes socio territoriales. **Idea clave: Desarrollo Local y Regional integrado**



Fuente: Documento Plan estratégico de conservación y desarrollo del Area Los Pehuenes- COPADE 2000

Se constituyó y formalizó un Equipo Técnico Interinstitucional, responsable de la elaboración de las propuestas técnicas, integrado por más de 45 instituciones y organizaciones públicas y/o privadas, representantes de los municipios, comisiones de fomento, organizaciones de productores y cámaras empresarias; y un Comité de Gestión Local, con participación de referentes de la Municipalidad de Aluminé, Honorable Concejo Deliberante de Aluminé, Comisión de Fomento de Villa Pehuena, Corporación Interestadual Pulmari, Parque Nacional Lanín, Consejo Provincial de Educación, Cámara de Comercio, Producción y Turismo del Departamento Aluminé y COPADE. **Idea clave: Liderazgo Compartido** — ■

Arribados a la madurez necesaria, y por Decreto N° 0756/03 se institucionalizó el CODERALP, Consejo de Desarrollo Regional Área Los Pehuenes, ..."como órgano de planificación y ejecución regional de las propuestas estratégicas del Area Los Pehuenes, que comprende al Departamento Aluminé y para la asignación y priorización de los recursos necesarios para la implementación de los Planes, Programas y Proyectos, Públicos y Privados, de ordenamiento

*territorial, producción, capacitación asistencia técnica, financiamiento, investigación, difusión y extensión, y todo otro que surja de los requerimientos por parte de las comunidades involucradas”. **Idea Clave: Institucionalización y Legitimación Política, Técnica y Social** — *

El proceso, los liderazgos y las institucionalidades creadas ad hoc, debieron recrearse y reposicionarse para sobrevivir a los recambios políticos (elecciones gubernamentales 1999 y 2004) en todos los niveles y jurisdicciones, Cada cambio de conducción implicó alejamiento de referentes institucionales e incorporación de nuevas representaciones políticas. El ETI afortunadamente se mantuvo fortalecido y avanzando en la consolidación de la “unidad de concepción” interinstitucional/intersectorial. Con distintas herramientas y modalidades adaptadas a la idiosincrasia del interlocutor se logró constituir la masa crítica necesaria para su trascendencia. COPADE traccionó el proceso hasta 2005, desactivando la participación por cambio de las prioridades institucionales. La institucionalidad creada se desdibujó, y las ideas y acciones si bien se desarticulaban en gestiones o proyectos sectoriales, se refundaron en nuevas iniciativas motorizadas por nuevos liderazgos. **Idea clave: Crisis y Oportunidades**

La instancia propositiva ahondó en el desarrollo turístico productivo diversificado, potenciando además las producciones tradicionales, crianza de animales para carne, pelo, lana y cuero; extracción de madera y leña; forestación con especies nativas; pequeñas industrias artesanales, la producción apícola, flori-horticultura bajo cubierta (frutillas, aromáticas, etc.); y derivadas de la oportunidad turística de la región surgen las actividades turístico-deportivas como el rafting, kayak, senderismo, mountain bike y las que involucran el rescate del patrimonio cultural como el agroturismo, el etnoturismo, etc.. **Idea clave: Producir localmente con incorporación de Cadenas de Valor Artesanal/Industrial**

El Area de Conservación y Desarrollo Los Pehuenes, conforma un ecosistema singular y requiere por parte del estado y las organizaciones, la fuerza de una actitud de combinar en armonía, un proceso de desarrollo ecoproductivo

sostenible y la preservación de los recursos y ambientes naturales únicos. La valoración económica de los servicios ambientales en beneficio de las comunidades que ejercitan una relación amigable con su entorno, constituyó una iniciativa que inicialmente no superó el estadio de intencionalidad. **Idea clave: I +D (valoración de los servicios ambientales).** — 

Para el logro de estos objetivos se fortaleció la intervención coordinada del Consejo Provincial de Educación, el Centro de la Pequeña y Mediana Empresa y la Dirección Provincial de Turismo, que facilitó la asistencia técnica y económica necesaria para la capacitación apropiada en calidad y contenidos, adecuada a la realidad de la región. Desde el punto de vista del desarrollo humano integral, se promovió la formación y capacitación a través de talleres escolares de participación comunitaria y de formación de formadores, a partir de programas específicos que contaron con el auspicio del Consejo Provincial de Educación. **Idea Clave: Articulación del Sistema Educativo con las Estrategias de Desarrollo Socio territoriales** — 

IDEAS FUERZA PARA LA CONSERVACIÓN Y DESARROLLO DEL AREA

• EDUCACION Y CAPACITACION PARA EL DESARROLLO



En el marco del Plan Estratégico, se llevó a cabo un "Programa de Capacitación Docente para la construcción participativa de la Propuesta de Conservación y Desarrollo Sustentable del Area Los Pehuenes", con una duración de 1 semestre y 250 hs. cátedra, con el objetivo final de elaborar una propuesta de contenidos curriculares transversales para todas las escuelas de todos los niveles del Departamento Aluminé. Constituyó una experiencia pionera, basada en la articulación del sistema y la comunidad educativa y la planificación del desarrollo sustentable. **Idea Clave: Programa de Capacitación Docente del Departamento Aluminé** — 

⊕ ESCUELA DE NATURALEZA



PROGRAMA DE CAPACITACION DOCENTE para la construccion participativa de la Propuesta de Conservación y Desarrollo del AREA LOS PEHUENES

- CINCO (5) MÓDULOS, de 41 hs cátedras cada uno
- UN (1) TALLER INTEGRACION, de 45 hs cátedras
- DURACIÓN TOTAL: 1 semestre
- HORAS CÁTEDRAS: 250
- OTORGA PUNTAJE mediante RESOLUCIÓN 0886/03

Fuente: Documento Plan estratégico de conservación y desarrollo del Area Los Pehuenes- COPADE 2000

La Propuesta de "Escuela de Naturaleza" y su "Red de sitios y Equipamientos de conservación y desarrollo", constituyó una iniciativa de modelo de gestión integrada que articula la educación formal y no formal, para la construcción local del desarrollo sustentable. **Idea clave: Escuela de Naturaleza y Desarrollo** — 

Por otra parte, la condición fronteriza de los territorios involucrados en el proyecto, favorece la consolidación de escenarios de paz y la potenciación de los procesos de integración social y económica de las comunidades limítrofes, a través de la planificación de circuitos y redes de actividades productivas, turísticas, recreativas y culturales, con el vecino país. **Idea clave: Integración Binacional con Chile**

En el proceso el ETI si bien se fortaleció y avanzó en la consolidación de la unidad de concepción interinstitucional/intersectorial, debió recrearse y reposicionarse para sobrevivir a los recambios políticos (elecciones gubernamentales 1999 y 2004) en todos los niveles y jurisdicciones, Cada cambio de conducción implicó alejamiento de referentes institucionales e incorporación de nuevas representaciones políticas. Con distintas herramientas y modalidades adaptadas a la multiversidad de actores, se logró constituir masa crítica necesaria para su trascendencia. COPADE traccionó el proceso hasta 2005, desactivando la participación por mutación de las prioridades institucionales. La institucionalidad creada se desdibujó, y las ideas y acciones se desarticularon en gestiones o proyectos sectoriales, y en algunos casos se recrearon en nuevas iniciativas motorizadas por nuevos liderazgos. **Idea clave: La Construcción De Políticas Publicas**

4.1.2. LOS APRENDIZAJES



- ✓ Trabajar en las fisuras, asociaciones estratégicas; agendas compartidas;
- ✓ Involucramiento progresivo de actores/autores bidireccional (de abajo hacia arriba y viceversa)
- ✓ Liderazgo comprometido; nuevas institucionalidades creadas ad hoc; el equipo técnico interinstitucional accionando un proceso auto gestionado y liderando el fortalecimiento de las capacidades locales
- ✓ Estrategias de gestión modeladas según las situaciones de contexto;
- ✓ Integración del sistema educativo a la construcción del Plan de Desarrollo a través del Programa de Capacitación Docente para la adecuación de los contenidos curriculares de los programas distritales de todos los niveles educativos de la región.
- ✓ Trascendencia (3 periodos de gobierno) con padrinazgo de Programas Internacionales

4.2. JUNIN DE LOS ANDES

4.2.1. Ejes y Criterios del proceso:

La experiencia del Plan Estratégico de Desarrollo Territorial Junín de los Andes “Un pacto de identidad”, se comparte en estas reflexiones, ya que constituye una nutriente importantísima en la prefiguración de la Modalidad de Abordaje Regional (M.A.R.COPADE)

En efecto, la convocatoria a Fundación CEPA - FLACAM, para coordinar la elaboración de dicho Plan, ha marcado un hito en la modalidad del abordaje territorial del organismo de planificación, ya que política y técnicamente se optó por la innovación y la sustentabilidad como meta, para coadyuvar a los gobiernos locales en sus procesos de planificación y gestión de su desarrollo territorial, en contraposición a la tendencia generalizada de consultorías llave en mano.

Desde las instancias preparatorias (Plan del Plan), se generó una dinámica muy particular, ya que a diferencia de las prácticas instituidas, CEPA-FLACAM integró en su seno a los técnicos locales, generando una sinergia muy particular hacia el interior de la institución municipal, logrando la evolución y comunión entre el cerebro y la mente del equipo integrado ad hoc. De ese modo se minimizó la disociación generalizada que se verificaba en la mayoría de los planes elaborados con modalidad de consultoría, que concluían en voluminosos documentos técnicos incomprensibles para los equipos locales. La mayoría de dichas consultorías, eran percibidas como agentes externos, sin vínculos ni legitimidades sociales y en general no incluían entre sus objetivos, el fortalecimiento y empoderamiento del staff local.

El organismo de planificación (COPADE), en su calidad de contraparte, asumió el acompañamiento del proceso y favoreció la articulación interinstitucional con el resto de las dependencias del gobierno provincial, aceptando los vínculos y redes con los niveles supra y meso jurisdiccionales.



Fuente: Documento Plan estratégico de desarrollo territorial. CEPA-FLACAM 2007

Los territorios abordados...

1

Idea Fuerza

CORREDOR DE LAS AGUAS como oportunidad de integración regional

¿Cómo?

Promoviendo el Parque de Nieve Colo Huincul para romper la estacionalidad turística

Conociendo el paisaje y valorando el paisaje estepario

Ofreciendo servicios urbanos para pobladores rurales en el sitio

	Paso fronterizo consolidado
	Paso fronterizo a consolidar
	Asentamientos
	Flujo y/o relación de dependencia

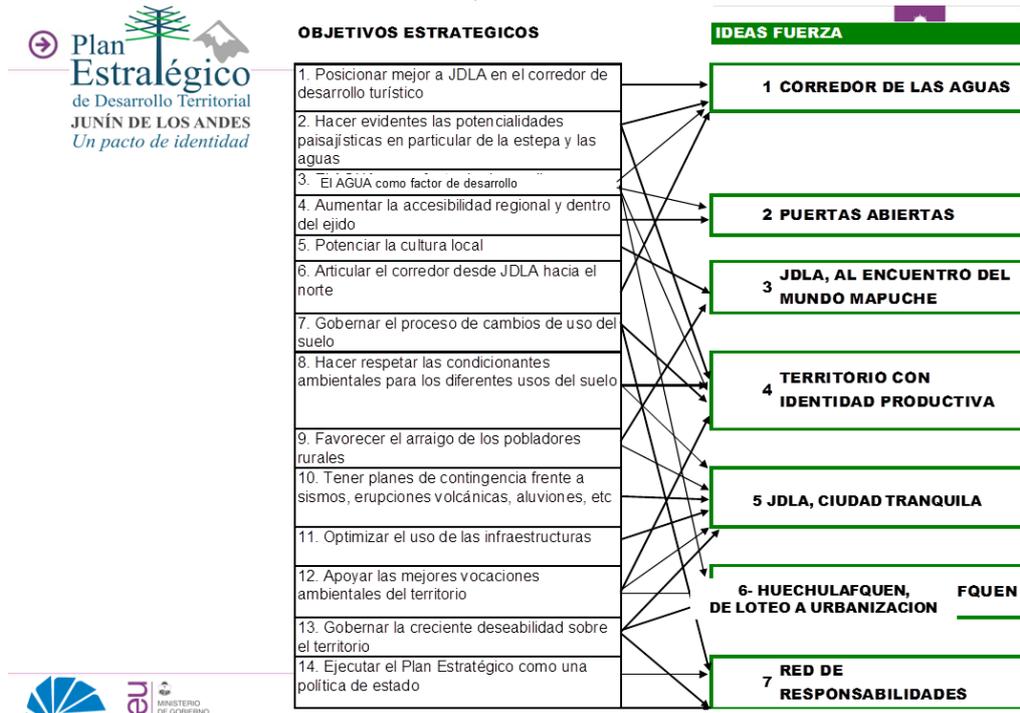
Fuente: Documento Plan estratégico de desarrollo territorial. CEPA-FLACAM 2007

Junín de los Andes es un municipio cordillerano, localizado en el Departamento Huiliches. Junto con las jurisdicciones departamentales Aluminé, Lacar y Los Lagos conforman el Corredor Turístico de los Lagos y los circuitos integrados con el vecino país. Posee una biogeografía excepcional y atributos propios de la región andino norpatagónica. La ampliación de su ejido municipal, incrementado de 14.000 a 142.000 hectáreas, que incorporaba territorios y complejidades multidimensionales de vieja y nueva data, constituyó un emergente que determinó la urgencia de iniciar un proceso de planificación territorial estratégico.

El Plan del Plan...

El Plan fue realizado en el marco de la normativa de contratación del Consejo Federal de Inversiones, con la particularidad que en este caso el Equipo de FLACAM integró a su staff, varios técnicos locales con los cuales se motorizó un proceso de construcción y meta aprendizaje mediante instancias de capacitación progresivas y fortalecimiento retroalimentado en metodologías y técnicas de planificación y gestión del territorio. La participación comunitaria y el trabajo interinstitucional y sectorial, constituyeron una dinámica transversal activada durante todas las fases, tanto en el trabajo de gabinete, como en el paseo y conversación en territorio.

Si bien constituye un obvio, es ejercicio inusual, por lo cual debe remarcarse que la definición de la finalidad, objetivos y metas, fueron modeladas por sucesivas aproximaciones a la medida de los requerimientos y necesidades planteadas por el Intendente municipal y acordadas en forma conjunta con CEPA-FLACAM y COPADE. El rol de contraparte ejercido por el organismo de planificación provincial, fue asumido bajo la figura de la corresponsabilidad, participando en todas las instancias del proceso, compartiendo la visión institucional pensada para el desarrollo provincial presente y futuro.



Fuente: Documento Plan estratégico de desarrollo territorial. CEPA-FLACAM 2007

Proceso y producto...

5 **JDLA – CIUDAD TRANQUILA**
Idea Fuerza **como modelo urbano sustentable**

¿Cómo?

- Garantizando el respeto de los condicionantes ambientales a la urbanización
- Cruzando el río con la ciudad permitiendo acceso comunitario al paisaje
- Montando un sistema de alerta (sismos, emanaciones volcánicas, crecidas, contaminación de aguas, deslizamientos)

Referencias Esquema Geomorfológico:

- Lomas y colinas
- Piedemonte
- Bejada
- Vía de Escourrimiento

APTITUD PARA LA OCUPACION URBANA

Fuente: Documento Plan estratégico de desarrollo territorial. CEPA-FLACAM 2007

El Plan se realizó para “dotar al Municipio de Junín de los Andes de un

conjunto articulado de estrategias de desarrollo territorial procurando construir un pacto generacional de política urbano-rural que oriente, facilite y articule las iniciativas de desarrollo públicas y privadas garantizando niveles de sustentabilidad socio-ambiental”. Su objetivo general se sintetizaba en la definición de ejes estratégicos, acciones y proyectos, con especial énfasis en la proyectación de un modelo urbano-rural sustentable y concertado para todo el ejido de JDA.

4.2.2. Los aprendizajes y claves emergentes



El proceso de planificación, se ancló en causalidades de contexto y en importantes cualidades aportadas tanto por los autores locales como por los externos. En efecto, el proceso del PLAN contó con:

- ✓ **Fuerte liderazgo de las instituciones locales**, quienes se propusieron el desafío de imaginar a Junín con un horizonte a 20 años y asumieron la responsabilidad de accionar en consecuencia.
- ✓ **El aporte metodológico**, conceptual y operativo de pensadores y hacedores del camino hacia la sustentabilidad, con mayor solidez y reconocimiento a nivel latinoamericano (Equipo Proyectual de CEPA-FLACAM-Cátedra UNESCO).
- ✓ La **consolidación de un Equipo de Planificación Local** integrado por representantes del ejecutivo y legislativo municipal, quienes fueron coautores de los contenidos estratégicos del Plan y asumieron el liderazgo de las instancias de institucionalización y consolidación (elaboración de la Norma Legal, socialización ante los municipios de la Región Sur y ante las instituciones del ejecutivo provincial; conversión del Plan en Documentos Curriculares, etc.)
- ✓ **La propuesta medular de la “Red de Co-responsabilidades”** y las acciones que en ese sentido se propusieron para garantizar su viabilidad y sustentabilidad.



Construyendo una red de responsabilidades



Fuente: Documento Plan estratégico de desarrollo territorial. CEPA-FLACAM 2007

- ✓ **El proceso y su trascendencia**, el cual constituyó muestra de una nueva cultura política emergente, materializada en un acta firmada por todos los precandidatos a Intendente y Concejales, previo a las elecciones municipales del mes de junio del 2007. Dicho Acta, en su letra, asignó al Plan el status de “política de estado”, asumiendo todos los firmantes, el compromiso de su aplicación.

4.3. PILO LIL

4.3.1. Del proyecto individual, al proceso institucional

Se trata de un proceso de meta aprendizaje en acción, en el marco del “proyecto individual” que promueve la Maestría de Desarrollo Sustentable: En este caso y en el rol de Directora de la Región Sur del COPADE, la que suscribe propone desde la gestión operativa y ante la oportunidad de una demanda concreta de la máxima autoridad local (Presidenta de la Comisión de Fomento) el abordaje del desarrollo de Pilo Lil, territorio rural de belleza y potencial único y extraordinario, aparentemente marginal e invisibilizado dentro del Corredor de los Lagos del Sur.



Fuente: Power Point Modalidad de Abordaje Pilo LIL – COPADE, 2007

4.3.2. Paseo y Conversación

Se encara el proceso con la Metodología de Proyección Ambiental (FLACAM) y se pone especial énfasis en el conocimiento profundo del territorio y su gente. En este camino, la instancia de “paseo y conversación”, produce “efectos colaterales” de alto valor, cual es la “generación de espacios de confianza mutua y progresiva”, entre el equipo proyectual y los pobladores. Esta circunstancia facilitó transitar el proyecto y su proceso con responsabilidades de “coautoría”, integrando y respetando los distintos saberes y revalorizando los roles ciudadanos e institucionales.



Fuente: Power Point Modalidad de Abordaje Pilo LIL – COPADE, 2007

4.3.3. La unidad de concepción como punto de partida...

Organizacionalmente, se conformó el EPI (Equipo Proyectual

Interinstitucional), formalizándose la participación de técnicos de distintas instituciones del ejecutivo provincial, regional y local. Aunque obvio, pero no común en la práctica interinstitucional, se fue construyendo la Unidad de Concepción, con los aportes epistemológicos de:

- El Paradigma de Desarrollo Sustentable y sus vientos verdes (FLACAM); específicamente para el abordaje integral/holístico/relacional y en la búsqueda de nuevos criterios para la construcción del habitat rururbano sustentable.
- Los conceptos básicos del “desarrollo a escala humana” (Antonio Elizalde/Manfred Max Neef/Martin Hoppenhayn), que pone en crisis el paradigma actual de las “ilimitadas” necesidades humanas y propone una clara diferenciación entre “bienes” y “satisfactores”; todo ello para la búsqueda y construcción intersubjetiva de los “satisfactores” apropiados (¿patrones?) para una rururbanidad sustentable.
- La reinterpretación del concepto de capacidad de carga aplicado a los asentamientos humanos, a través del reconocimiento de sus “huellas ecológicas” (Dr. William Rees y Mathis Wackrnagel); para propiciar la eficiencia del paisaje y trabajar criterios de complementariedad e interdependencia entre el sistema de parajes, pueblos y ciudades del Corredor.
- Los conceptos de “dinámica rural y nueva ruralidad” de la escuela francesa (sintetizados por la Dra. Martine Guibert) y latinoamericana, para reconocer los procesos de cambio en la funcionalidad/significado de lo rural (en complementariedad de lo urbano); revalorizando y fortaleciendo las identidades profundas que éste connota.

4.3.4. Paso a paso hacia las transformaciones en la modalidad de gestión y acción

Basados en la flexibilidad de la metodología proyectual, se “modeló a medida” el proceso a transitar, aplicando sentido de oportunidad y pertinencia.

Se eslabonaron instancias de campo y gabinete, incorporando modalidades de

integración y participación a nivel técnico y comunitario, propiciando la recuperación y respeto del valor de la palabra y de los acuerdos logrados; la estimulación de la participación responsable de todos; el ejercicio de convivencia en diversidad, etc.

4.3.5. El tejido social y los nuevos actores...

Los autores locales con sus propias dinámicas, dieron cuenta de una rica historia de asociativismo y cooperación previo a la institucionalización política administrativa (pasaje al status de Comisión de Fomento²⁶), momento en el cual comienzan luchas de liderazgo, poder e intereses. En ese estadio del proceso se constatan fuertes resabios de prácticas clientelares y alta dependencia del poder central. Coincide con el momento previo a elecciones comunales y provinciales, con la aparición de nuevos referentes que disputan el liderazgo futuro.

Los actores locales de la comunidad de Pilo Lil son: la autoridad municipal local; la asociación de fomento rural; los pobladores/as dedicados a la producción ganadera de autosubsistencia, recientemente constituidos en titulares de dominio de sus parcelas, y con desarrollo de frutihorticultura para autoconsumo; personal asalariado, que cumple funciones en las instalaciones municipales; el personal directivo y docentes de la escuela albergue; el agente sanitario y los nuevos actores, propietarios recientes de parcelas rurales, no residentes. En efecto, Pilo Lil, al igual que numerosos parajes de la provincia comienzan a ser visibilizados y rápidamente son objeto de la especulación inmobiliaria. Nuevos inversores comienzan a adquirir parcelas de grandes extensiones, para su aplicación y destino a nuevos usos residenciales o turísticos. Son los nuevos actores del territorio.

Los actores externos: Técnicos de instituciones provinciales y regionales con incumbencia en la localidad; Extensionistas temáticos (para producción de miel, mejoramiento genético, etc.); Eventuales turistas de paso;

4.3.6. Plan de desarrollo estratégico territorial de Pilo Lil.

²⁶ Corresponde a una de las categorías político administrativas de la provincia del Neuquén, para localidades de más de 500 habitantes.

Instrumentalmente y en el período 2006/2007, se concretaron las siguientes instancias, a saber:

Etaa prediagnóstica: recopilación de antecedentes, definición instrumental (encuadre conceptual operativo) y conformación del equipo proyectual interinstitucional;

Etaa diagnóstica, con instancias de gabinete y de campo, con trabajo participativo para lectura del territorio e identificación de conflictos y potencialidades y fortalecimiento de equipo local

Etaa propositiva: Consolidación de objetivos, elaboración de ideas fuerza, modelo territorial; perfiles de programas y proyectos



Fuente: Power Point Modalidad de Abordaje Pilo LIL – COPADE, 2007

4.3.6.1. Etapa propositiva

Tomando como base las conclusiones de la etapa diagnóstica y de la visión construida colectivamente en las instancias de taller, se propusieron los siguientes objetivos:

A nivel contextual:

- Reconocimiento y visibilización de Pilo Lil en el sistema regional: (Pilo Lil, existe);
- Gestión proactiva de complementariedades e interdependencias (Pilo Lil, se conecta, integra y abastece);

A nivel local:

- Coadyuvar a mejorar la calidad de vida de los habitantes y uso sustentable de los recursos naturales y culturales (Pilo Lil, se desarrolla)
- Acompañar el empoderamiento de la comunidad para su desarrollo sustentable (Pilo Lil consolida sus organizaciones e instituciones)

4.3.6.2. Viabilidades y Factibilidades del proceso...

En el proceso transitado se fueron construyendo las viabilidades necesarias, a saber:

- Recursos humanos y materiales: El EPI, movilizó los recursos humanos necesarios para el abordaje interdisciplinario de los avances del Plan y detectó la urgencia de formar recursos humanos locales, de modo de dar sustentabilidad al proceso en el tiempo y propiciar el liderazgo local en el mediano plazo.
- Desde el punto de vista económico, en primeras instancias del proceso y hasta la identificación de los programas y proyectos, se previó cubrir los requerimientos del Plan, con el aporte de las distintas instituciones del ejecutivo provincial involucradas.
- Para las etapas de implementación, se acordaron modalidades de “esfuerzo compartido” entre los actores locales involucrados, el municipio y la provincia para la puesta en marcha e incubación de programas y proyectos priorizados. En el mismo sentido se propuso la gestión de fondos no reintegrables de la cooperación internacional o de programas

provinciales y nacionales que propicien iniciativas sustentables.

En función del marco conceptual operativo y del devenir del proceso, las factibilidades se fueron construyendo, retroalimentando y sinergizando, en las distintas etapas de formulación/implementación del proyecto:

- ✓ *A nivel técnico, enriqueciendo saberes y destrezas, contando con el monitoreo de FLACAM y su red de redes.*
- ✓ *A nivel económico, racionalizando los recursos disponibles y visualizando un abanico de fuentes y oportunidades de financiamiento.*
- ✓ *A nivel social, generando vínculos de confianza mutua y colaborando en la recuperación de los espacios de encuentro comunitario; coadyuvando a sanar heridas en las relaciones locales deterioradas (causales previas).*
- ✓ *A nivel legal e institucional, no existían restricciones ni incompetencias que pudieran constituirse en obstáculos aparentes.*
- ✓ *Los impactos negativos podrán estar asociados a la persistencia de la descoordinación de las intervenciones sectoriales y a la falta de continuidad del proceso en marcha. Los impactos positivos se prevén como consecuencia de las propuestas con alta sinergia, priorizadas en apartado precedente.²⁷*
- ✓ *La propuesta se encuadra en el rol institucional del COPADE y en la responsabilidad e incumbencia de la Dirección Región Sur. Por tratarse de una Comisión de Fomento, dependiente del Ministerio de Gobierno, Educación y Justicia, corresponderá el dictado de una norma ministerial que de fuerza legal al documento del Plan.*

4.3.6.3. Estado de gestión alcanzado

Concluida esta etapa preliminar de formulación, se produjeron cambios institucionales a nivel provincial y municipal, redireccionando las prioridades hacia otros fines (comicios del 2007). Hacia el interior del COPADE se inició una etapa de reorganización interna y redefinición de roles y funciones en la estructura gubernamental.

²⁷ Reelaboración propia sobre Fuente documental institucional del Informe de gestión elaborado por la suscripta en 2007.

Si bien en el discurso de las autoridades de turno se alentaba al abordaje del desarrollo en el territorio, la práctica concreta evidenció un completo aislamiento de los técnicos en relación a las problemáticas y realidades locales/regionales.

Por razones presupuestarias no se realizó abordaje regional y todas las intervenciones en territorio quedaron truncas.

Ante la frustración individual y grupal de los técnicos, se comienza el trabajo en gabinete para modelar la propuesta de Abordaje Regional (M.A.R.COPADE).

4.3.6.4. Los aprendizajes y claves emergentes



- ✓ **La generación de escenarios y ámbitos de confianza mutua y respeto** entre técnicos y comunidad, es condición necesaria para la germinación y credibilidad de los procesos.
- ✓ Las comunidades y territorios de la ruralidad profunda requieren de la **visibilización y reconocimiento** en el sistema de pueblos parajes y ciudades de pertenencia y la consiguiente autovaloración para su abordaje proactivo.
- ✓ Importancia de la construcción fundante y continua de la “**unidad de concepción**” modelada en conjunto con los equipos técnicos y autores locales, para la planificación y gestión del desarrollo
- ✓ La dominancia de acciones esporádicas y reactivas y la discontinuidad de las políticas gubernamentales, resulta **factor determinante en la inviabilidad** del sostenimiento de un proceso de desarrollo.

4.4. APRENDIZAJES RELACIONALES y SINERGICOS:

Se ha sistematizado la esencia de cada proyecto/proceso, respondiendo las preguntas que propone “El Modelo FLACAM (nuestra experiencia)²⁸, específicamente en lo referido a “afrentar la gobernabilidad de los sistemas complejos”, a saber:

²⁸ Rubén Pesci- Documentos para Maestría en Desarrollo Sustentable y Otros. La Plata, Agosto, 2007

RELECTURA EN PROCESO	AREA DE CONSERVACION Y DESARROLLO LOS PEHUENES	PLAN DE DESARROLLO ESTRATEGICO TERRITORIAL DE JUNIN DE LOS ANDES	ABORDAJE DE PILO LIL
Proyecto integrado?	✓ Planificación del desarrollo socio territorial regional, con conservación de recursos únicos y emblemáticos	✓ Abordaje territorial multivariado, integrado y relacional como herramienta para la toma de decisiones, gestión y monitoreo del desarrollo	✓ Abordaje inicial para la planificación y acción para el desarrollo
Proyecto complejo?	✓ Conflictos entre Jurisdicciones involucradas (Nación, provincia, municipios). ✓ Dominios e intereses públicos y privados y de Comunidades mapuches	✓ Conflictos territoriales de vieja data; escala territorial ampliada; capacidades de gestión limitadas; controversias de poder e intereses: etc.	✓ Territorios en proceso visibilización especulativa, altamente apetecibles por sus atributos de naturalidad, baja antropización, belleza escénica y paisajística; insertos en un corredor turístico de alta potencialidad
Proyecto proactivo?	✓ Sinergia en las estrategias y acciones estructurales y los encadenamientos positivos	✓ Herramienta estratégica de ordenamiento territorial con alternativas para la toma de decisiones. Empoderamiento de equipos técnicos locales, etc.	✓ Proceso con memoria activa, eslabonando y relacionando proyectos e intervenciones sectoriales desarrolladas ex ante, potenciando sus interfaces y sinergias
Proyecto social-utópico?	✓ Figura de Reserva de Biosfera para el desarrollo sustentable, conservación de recursos y especies emblemáticas y uso apropiado	✓ Ordenamiento territorial en base a las aptitudes y atributos ambientales, con énfasis en las capacidades socio productivas locales	✓ Potenciar y construir la sustentabilidad de las iniciativas locales
Proyecto empresarial autosustentable?	✓ Desarrollo local, innovación productiva , valoración de servicios ambientales, entre otros	✓ Territorios viables y sustentables. Estrategias de plusvalía y compensaciones urbanas, periurbanas y rurales	✓ Incorporación de valor a los territorios para usufructo de pobladores originarios y nuevos vecinos
Proyecto generador/ transformador:	✓ Integración del sistema educativo a los procesos de planificación y acción	✓ Emblemas: Corredor de las aguas; Puertas abiertas; Mentes abiertas; Ciudad tranquila; la ciudad cruza el río; territorios productivos; Red de corresponsabilidades; etc.	✓ Desarrollo de conciencia-empoderamiento comunitario – equipos técnicos locales – organización y políticas públicas coherentes y coordinadas .Idea fuerza: Paisaje productivo versus paisaje especulativo
Proyecto con destreza?	✓ Auto aprendizajes y desarrollo de herramientas de planificación y gestión a medida	✓ Herramientas modeladas para las realidades y capacidades locales. Modelos territoriales sustentables	✓ Fortalecimiento de Equipo técnico local e interinstitucional

Proyecto abierto?	✓ En esencia retroalimentado y proceso ascendente	✓ Proceso retroalimentario, e incluyente	✓ Procesual, iterativo, modelado a medida.
Proyecto Comunicacional?	✓ Estrategias de comunicación y trascendencia	✓ Priorización del componente comunicacional, con tecnología multivariada	✓ Incipientemente...utilizando las modalidades de la ruralidad...en las fases iniciales
Proyecto reajutable, autoevaluable?	✓ Adaptabilidad y mutación respondiendo a variaciones de liderazgo y prioridades. Actualmente en estadio de meseta.	✓ Proceso y documento propositivo, con opciones y alternativas para la toma de decisiones.	✓ Proceso trunco, amesetado en fase de implementación

Tal como se refiere en párrafos precedentemente, en los procesos que acompañaron a cada uno de los antecedentes que aportaron a esta tesis, se experimentaron aspectos singulares que abonan tanto a la discusión del paradigma de la sustentabilidad del desarrollo y su episteme; como al rol de los equipos técnicos en el empoderamiento de las comunidades y sus organizaciones y/o al cíclico impacto negativo de las políticas públicas sectoriales contradictorias y discontinuas, entre otras dimensiones.



4.5. INTERROGANTES QUE EMERGEN DEL RELATO

"Si no planificamos, nos planifican". Hoy este problema es tan potente que muchos lo estamos padeciendo.... ¿Quién hoy verdaderamente planifica? Los desarrolladores inmobiliarios? ¿Qué posición se toma ante esto?²⁹

4.5.1. Respuestas a modo de nueva reflexión...

- ✓ ...aunque obvio... resulta fundamental no dejar el espacio vacante, para que "otros" planifiquen... y eso implica instituciones comprometidas con el bien común (CAPITULO IV) y cumpliendo su rol mediador en el juego de intereses y poder...
- ✓ ...cobra relevancia la valoración de los habitantes de un territorio como "los planificadores" de su desarrollo; en contraposición de la planificación como acto externo y reservado para expertos...

²⁹ Arq. Jorge Perez. Director de Tesis. FLACAM. Observaciones realizadas sobre Síntesis Documento Comunicacional MARCOPADE. Febrero 2012

- ✓ ...las instituciones negligentes y la ciudadanía desorganizada y/o ausente... son caldo de cultivo para profundizar la desigualdad de oportunidades imperante...
- ✓ ...los “planes de ordenamiento territorial” (de gran popularidad), en muchos casos, solo colorean virtualidades que abonan la insustentabilidad ya que no se fundan en los cimientos de un “plan de desarrollo” que los haga viables...
- ✓ ...la planificación reactiva; la disociación entre (algunos) marcos normativos vigentes y la gestión operativa implementada; la habilitación de proyectos urbanísticos por excepciones a los códigos; la especulación inmobiliaria; entre otros, materializan en la cotidianeidad la programación (subyacente o escrita) a la medida de los sectores de poder”...
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓

CAPITULO V

5. EL PROCESO de FORMULACION y LAS IDEAS CLAVE de la Modalidad de Abordaje Regional

5.1. A MODO DE PRESENTACIÓN:

*...”Cada individuo en particular y todos los pueblos en general tienen el derecho al desarrollo y a otros derechos humanos fundamentales, relacionados y dependientes para el goce pleno del derecho humano al desarrollo, como un proceso fraterno, que envuelve a un mejoramiento sustentable del bienestar económico, social y político de todos los individuos y pueblos. El desarrollo pronostica el goce de todos los derechos humanos.... civiles, políticos y sociales – así como también el goce de la más grande libertad y dignidad de cada ser humano”.*³⁰

En Neuquén, la Planificación del Desarrollo se encuadra legalmente en lo normado por la Constitución Provincial, en los Art. 77 y 78, y en consecuencia el COPADE asume la misión institucional, de: *“Promover la planificación integral, actualizada y prospectiva del capital humano, material y natural de la provincia en la escala local o municipal, regional y nacional con participación creciente de las comunidades involucradas con el objeto de propiciar políticas de estado y acciones coordinadas de gobierno para el desarrollo sustentable”.*

Para el relato del proceso de formulación, se han tomado como base los contenidos compilados en el Documento Comunicacional de la M.A.R.COPADE. Así, en los primeros razonamientos, se expresaba que: *...”a los efectos de abordar el desarrollo de los territorios y comunidades de nuestra provincia y sus contextos, se ha compaginando a modo de carta de navegación u hoja de ruta, un conjunto de ideas y herramientas de fácil aplicación, que intenta constituirse en una guía para la sensibilización, planificación, gestión, implementación, seguimiento y monitoreo de los procesos de desarrollo”*³¹.

³⁰ Declaración de Derecho al desarrollo adoptada por la Asamblea General en su resolución 41/128, de 4 de diciembre de 1986. Fuente:<http://www2.ohchr.org/spanish/law/desarrollo.htm>

³¹ Documento comunicacional M.A.R.COPADE, Ministerio de Desarrollo Territorial. Gobierno de la Neuquén. Neuquén 2011

Esta guía denominada Modalidad de Abordaje Regional, resume un enfoque que se ancla en las realidades locales, se alimenta de la práctica institucional de más de 45 años y se enriquece con los aprendizajes de las experiencias globales, contemporáneas de las últimas décadas.

En el proceso de cuestionamiento/creación de las modalidades y herramientas, se pusieron en crisis y de-construyeron los modelos teóricos y la propia praxis en planific-acción para el desarrollo (endógeno y sustentable). A partir de allí, se avanzó en una propuesta metodológica modelable, dinámica y procesual y se enunciaron con sentido relacional e iterativo, etapas o momentos, que permitan abordar los cambios y transformaciones en el desarrollo de los territorios y comunidades, cualquier sea el estadio alcanzado en su devenir.

Para dar cuenta del proceso vivido, este capítulo, se ha estructurado, eslabonando primero la cronología de la crisis del modelo de gestión institucional y en segundo lugar, se desarrollaron las ideas clave que nutren la unidad de concepción configurada. En el capítulo siguiente (VI) se explicita la Modalidad de Abordaje propuesta para la Planificación y Gestión; complementándola con las herramientas (políticas públicas y técnicas) que el organismo propicia y dispone para acompañar y fortalecer los procesos de desarrollo en el ámbito provincial.

5.1.1. Punto de inflexión...

...”Dentro de las estructuras gubernamentales, si bien existe una intencionalidad implícita, que favorece el abordaje integral, sistémico, interinstitucional e intersectorial; en la práctica cotidiana, la rigidez funcional de los organismos e instituciones provinciales, sumado a la superposición de funciones y roles, marca una tendencia consolidada que privilegia resoluciones reactivas frente a las problemáticas coyunturales, en detrimento de la construcción de verdaderas políticas de estado. Esta inercia negativa, pone en evidencia la carencia de una unidad de concepción y consiguientemente la inexistencia de lineamientos y directrices integrales de desarrollo, que sean coordinados y articulados coherentemente entre todos los actores públicos y privados involucrados.”³²...

³² Idem Referencia 31

Por ello, esta propuesta conceptual operativa, pretende trascender estas dificultades, enhebrando y cobijando las acciones sectoriales en procesos de sentido más global e integral. Y por sobre todo, promueve la construcción de una “unidad de concepción” (valores/principios/herramientas), que dé cuenta de las particularidades, intereses e intencionalidades presentes en cada territorio y/o comunidad y que fundamentalmente, ponga en valor los aspectos que unen por sobre los que diferencian.

5.1.2. Primer desafío...Punto de leva....

El principal desafío es comprender la complejidad del “estado cero”, desarrollando un abordaje integral dialógico, dando lugar a la participación de autores/actores locales y fundamentalmente cambiando la manera de observar, superando la mirada sesgada y sectorial, y avanzando hacia otra que sintetice, integre y relacione las dimensiones de la realidad compleja. Este cambio de lógica requiere convicción y por sobre todo, ejercitar nuevas destrezas.

En esta propuesta cobra relevancia la valoración de los habitantes de un territorio como “los planificadores” de su desarrollo; en contraposición de la planificación como acto externo y reservado para expertos. Los expertos, asumen en este caso un nuevo rol, acompañando, facilitando y compartiendo destrezas, herramientas e ideas creativas; coadyuvando así a fortalecer e enriquecer estos procesos.

Se tiene conciencia, que existen y se han experimentado en el mundo entero y en nuestros territorios, innumerables métodos y técnicas de planificación y gestión, que se ofrecen como instrumentos mágicos (“espejos de colores”) para el logro de los fines perseguidos. Por ello, y en base a la experiencia adquirida, desde esta tesis se propone incitar a la construcción de modalidades dinámicas del “pensar/hacer” (endógenas, embrionarias, sistémicas y relacionales), que permitan su permanente nutrición y retroalimentación. Siempre con memoria activa y visión de futuro, valiéndose del conocimiento y experiencias contemporáneas validadas y por sobre todo, innovando local y creativamente en pos de las nuevas transformaciones necesarias en el proceso de planific-acción para el desarrollo.

5.1.3. Síntesis gráfica del proceso de construcción de la Modalidad de Abordaje Regional.



Fuente: Poster presentado en el I Congreso Internacional “Los Caminos De La Sustentabilidad/Sostenibilidad” - Bilbao-España, 2011

5.2. BASES DE LA UNIDAD DE CONCEPCION:

5.2.1. ¿Qué se entiende por unidad de concepción?

Por “unidad de concepción” se entiende un conjunto indivisible, interdependiente y dinámico de principios, teorías y herramientas en acción, que resultan imprescindibles para la trascendencia y evolución positiva de las transformaciones que modelan el “desarrollo de una comunidad” y sus procesos. Podría afirmarse que da fundamento y contenido (cerebro y mente) a la acción...

En efecto, los “principios” constituyen la piedra basal de las ideas y valores de un colectivo u organización determinada y resumen la esencia de sus voluntades y anhelos compartidos. Por su entidad constitutiva y simbólica, los principios, adquieren el status de “innegociables” a la hora de la consideración de opciones y/o la toma de decisiones. La “teoría”, por su parte, es marco conceptual, que reconoce sus nutrientes en el conocimiento científico y empírico, pero fundamentalmente se re-elabora y re-alimenta a la luz de los procesos y el devenir de la praxis concreta. Las “herramientas”, se traducen en modalidades e instrumentos que desarrolla y utiliza la organización/institución para la toma de las decisiones colectivas; para las instancias de proyect-acción y para la definición de formas de ejecución apropiadas, entre los momentos de mayor trascendencia y significado.

Abonando este concepto, se transcribe la definición extractada de los “Debates para honrar al Bicentenario del INTI”³³: 

...”Buscando una definición terminante de la unidad de concepción, trabajando en un servicio público, podríamos decir que es la antítesis de la alienación.” ...

...”Significa: Todos compartimos un objetivo institucional global, expresable en un plan estratégico. Por lo tanto, todos compartimos la evaluación de los escenarios exitosos y aquellos de fracaso. Tenemos claro cómo medir el éxito o el fracaso. El compromiso superior es con la mejora de la calidad de vida comunitaria, por lo que todo programa

³³ Ing. Enrique Martínez. Presidente del INTI- Debates para Honrar al Bicentenario. Número 6. Del Dicho al hecho. La gestión del conocimiento productivo. INTI, 2010

debe definirla para el caso específico y no imaginar etapa alguna donde esa variable sea transable, a cambio de optimizar alguna otra variable de naturaleza económica. “

...”Se infiere rápidamente que la unidad de concepción no se establece por decreto. Tampoco se capacita para acceder a ella mediante la transmisión de instrumentos, de procedimientos. No deberíamos postular, finalmente, que es un don mágico o indescifrable. Conseguir la unidad de concepción en un cuerpo de gobierno, por todo lo dicho, seguramente lleva a recorrer caminos...muy territorializados.”...

...”Se construye a partir de encarar, una por una, las situaciones complejas que se presentan como desafíos transformadores. Evaluar las alternativas; entender todas y cada una de las consecuencias posibles de una decisión; respetar las condiciones de contorno, pero no doblarse ante ellas. Establecer como norma la circularidad de nuestro trabajo, donde a cada decisión corresponde un efecto, que debe ser revisado en relación a los objetivos y lleva a tomar nuevas decisiones.”...

...”Esa gimnasia colectiva es la que conduce a la unidad de concepción, que a partir de cierto momento puede expresarse en sus implicancias, pero que, reitero, no puede definirse desde el inicio, a riesgo de aparecer como un conjunto de consignas con poco o ningún contenido.”...

Además...

“..Toda actividad humana implica una combinatoria entre acciones y concepciones, pues la persona, ser social desde la cuna, incorpora en todo lo que hace aquello que ha adquirido por medio de la socialización”...

...”toda acción humana, y más aún aquellas orientadas hacia lo social, tienen incorporadas un significado, el cual ha sido construido históricamente por la sociedad que creó dichas acciones. Por lo tanto, toda acción humana significativa es una praxis, la cual pone en escena lo que es el mundo para el sujeto que la realiza”³⁴

Finalmente, resulta oportuno resaltar que la noción de praxis “*conlleva la dimensión ética del actuar, lo cual es central en la construcción de políticas públicas y de sus instrumentos, al orientarse su fin hacia la transformación social*”.

³⁴Instituto Nacional de Capacitación Política. Manual de Formación Política. - 1a ed. - Buenos Aires. Ministerio del Interior. Instituto Nacional de Capacitación Política, 2012

5.3. APROXIMACION A LAS IDEAS CLAVE

Esta pretensión metodológica se inscribe en la discusión de un nuevo paradigma epistemológico que reconozca la construcción transdisciplinar, intersectorial, multidimensional e intertemporal, como base de una nueva arquitectura del conocimiento, y que asuma...”*la no linealidad de los procesos, las hermenéuticas locales, la comprensividad comunicacional o lingüística, los ciclos evolutivos, interculturalidad, interacciones sociales y similares*”.³⁵

En términos generales, aparecen como básicas, las siguientes premisas a saber: en primer lugar, para el abordaje del desarrollo de un territorio y sus comunidades, es fundamental preguntar y responderse cuestiones básicas, que están asociadas a la legitimidad y validación (política, técnica y social) y a la pertinencia (espacio/temporal), del equipo responsable o que se constituya ad hoc. En este caso la Institución (COPADE) por rol y función, resulta competente.

*“Asociado a ello y para garantizar la continuidad de las políticas públicas, contrarrestando la fragilidad institucional, cabe trabajar el componente de legalidad (normativa) que dé sustentabilidad real al proceso, además de vehicular los presupuestos que den coherencia a la gestión pública del desarrollo”.*³⁶

Paralelamente sería deseable, ir construyendo de manera simple y sincrética una conceptualización respecto de la idea de “desarrollo endógeno”, de modo que la “relectura” de la “realidad”, permita su contrastación crítica respecto de criterios e indicadores de sustentabilidad, los cuales a su vez serán fruto de la construcción dialógica institucional. Para ello se podría partir del pre-supuesto (mínimo o básico) que ...“El desarrollo de una comunidad es un proceso único y continuo de transformación (con ciclos de evolución, meseta, involución), en pos de lograr igualdad de oportunidades, bienestar y felicidad para todos sus habitantes, y será sustentable en la medida que dicha comunidad tenga la vocación,

³⁵ Comentario de Ing. Luis Felipe Sapag. al documento del Método COPADE del 29/10/2010. Doctor en Sociología y Diputado de la H. Legislatura de la Provincia de Neuquén

³⁶ Idem 16

sabiduría y decisión para construir colectivamente a partir de su pasado y presente, una VISION COMUN del futuro, y la fortaleza de actuar en consecuencia”... y a partir de allí... ahondar en la clara identificación de las identidades y (cosmo) visión latentes y/o explícitas de cada territorio y sus comunidades.

Obviamente, también habrá “...que profundizar en lo que nos diferencia, porque en cierto modo es una manifestación de los intereses contrapuestos en la sociedad. Lo que nos diferencia expresa mucho”...³⁷ 

Consecuentemente y en ese camino, nuestros abordajes deberían pensarse con matriz de pensamiento complejo y enfoque relacional; a través de “ideas clave” que permitan indagar en la necesaria “contextualización”, honrar la recuperación de la “memoria activa”, estimular la prevalencia de “mentes abiertas” y desarrollar “actitud/aptitud/destrezas transformadoras”. Claro está que las mismas se desplegarán transversalmente a lo largo de todo proceso de planificación participativa, y tendrá su cristalización metodológica en cada región según la pertinencia y adecuación particular a cada territorio y a la sociedad que la conforma, siempre con privilegio del Bien Común.

5.3.1. Ideas clave

5.3.1.1. Complejidad

¿Qué se entiende por complejidad?

....”Nunca pude, a lo largo de toda mi vida, resignarme al saber parcelarizado, nunca pude aislar un objeto del estudio de su contexto, de sus antecedentes, de su devenir. He aspirado siempre a un pensamiento multidimensional...”³⁸ 

³⁷ Arq. Jorge Perez. Director de Tesis. FLACAM. Observaciones realizadas sobre Síntesis Documento Comunicacional MARCOPADE. Febrero 2012

³⁸ Edgar Morín. Introducción al Pensamiento Complejo. Documento FUNYDER elaborado para Jornadas de Fortalecimiento Institucional COPADE- 2010.



Fuente Gráfica - Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012-EP

Para ser “autor consciente” de la propia vida y cogestor de los procesos de desarrollo en los espacios de pertenencia, es condición necesaria entender la complejidad inherente a los territorios y al devenir de la evolución de cada comunidad. Esta afirmación aunque obvia, amerita algunas motivaciones a la inteligencia, para lo cual, se han extractado y transcripto algunos conceptos que permiten una aproximación al laberinto de la complejidad...y a sus atributos asociados, de imprevisibilidad e incertidumbre...

Por su claridad y pertinencia se han seleccionado ideas de una compilación de ensayos y presentaciones del pensador francés Edgar Morin realizadas entre 1976 y 1988, años durante los cuales sus ideas comienzan a cobrar como estructura articulada de conceptos.³⁹

....” Habrá que disipar dos ilusiones que alejan a los espíritus del problema del pensamiento complejo. La primera es creer que la complejidad conduce a la eliminación de la simplicidad. Por cierto que la complejidad aparece allí donde el pensamiento simplificador falla, pero integra en sí misma todo aquello que pone orden, claridad,

³⁹Edgar Morin. Introducción al Pensamiento Complejo. Documento FUNYDER elaborado para Jornadas de Fortalecimiento Institucional COPADE- 2010

distinción, precisión en el conocimiento. Mientras que el pensamiento simplificador desintegra la complejidad de lo real, el pensamiento complejo integra lo más posible los modos simplificadores de pensar, pero rechaza las consecuencias mutilantes, reduccionistas, unidimensionales y finalmente cegadoras de una simplificación que se toma por reflejo de aquello que hubiere de real en la realidad....

....”La segunda ilusión es la de confundir complejidad con completud. Ciertamente, la ambición del pensamiento complejo es rendir cuenta de las articulaciones entre dominios disciplinarios quebrados por el pensamiento disgregador (uno de los principales aspectos del pensamiento simplificador); éste aísla lo que separa, y oculta todo lo que religa, interactúa interfiere. En este sentido el pensamiento complejo aspira al conocimiento multidimensional. Pero sabe, desde el comienzo, que el conocimiento complejo es imposible: uno de los axiomas de la complejidad es la imposibilidad, incluso teórica, de una omni-ciencia. Hace suya la frase de Theodor Adorno «la totalidad es la no-verdad». Implica el reconocimiento de un principio de in-completud y de incertidumbre. Pero implica también, por principio, el reconocimiento de los lazos entre las entidades que nuestro pensamiento debe necesariamente distinguir, pero no aislar, entre sí.”...

Retomando el sentido de la presente búsqueda y a los efectos de comprender (qué nos sucede), *...”todo estudio de cualquier aspecto de la experiencia humana ha de ser, por necesidad, multifacético; ya que la mente humana, si bien no existe sin cerebro, tampoco existe sin tradiciones familiares, sociales, genéricas, étnicas, raciales. Sólo hay mentes encarnadas en cuerpos y culturas, y el mundo físico es siempre el mundo entendido por seres biológicos y culturales. Sin embargo, cuanto más entendemos todo ello, más se nos propone reducir nuestra experiencia a sectores limitados del saber y más sucumbimos a la tentación del pensamiento reduccionista, cuando no a una pseudo complejidad de los discursos entendida como neutralidad ética”...*

...”A primera vista la complejidad es un tejido (complexus: lo que está tejido en conjunto) de constituyentes heterogéneos inseparablemente asociados; y presenta la paradoja de lo uno y lo múltiple. Al mirar con más atención, la complejidad es, efectivamente, el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico. Así es que la complejidad se presenta con los rasgos inquietantes de lo enredado, de lo inextricable, del desorden, la ambigüedad, la incertidumbre”...

...”De allí pareciera surgir la necesidad, para el conocimiento, de poner orden en los fenómenos rechazando el desorden, de descartar lo incierto, es decir, de seleccionar los elementos de orden y de certidumbre, de quitar ambigüedad, clarificar, distinguir, jerarquizar... Pero cuidado!!! Tales operaciones, necesarias para la inteligibilidad, corren el riesgo de producir ceguera si eliminan los otros caracteres de lo complejo”...

...”La dificultad del pensamiento complejo es que debe afrontar lo entramado (el juego infinito de inter-retroacciones), la solidaridad de los fenómenos entre sí, la bruma, la incertidumbre, la contradicción. Pero nosotros podemos elaborar algunos de los útiles conceptuales, algunos de los principios, para esa aventura, y podemos entrever el aspecto del nuevo paradigma de complejidad que debiera emerger.”...

...”Edgar Morín ha señalado, algunos de los útiles conceptuales que se pueden utilizar. Así es que, habría que sustituir al paradigma de disyunción/reducción /unidimensionalización por un paradigma de distinción/conjunción que permita distinguir sin desarticular, asociar sin identificar o reducir. Ese paradigma comportaría un principio dialógico y translógico, que integraría la lógica clásica teniendo en cuenta sus límites de facto (problemas de contradicciones) y de jure (límites del formalismo). Llevaría en sí el principio de la Unitas multiplex, que escapa a la unidad abstracta por lo alto (holismo) y por lo bajo (reduccionismo).”...

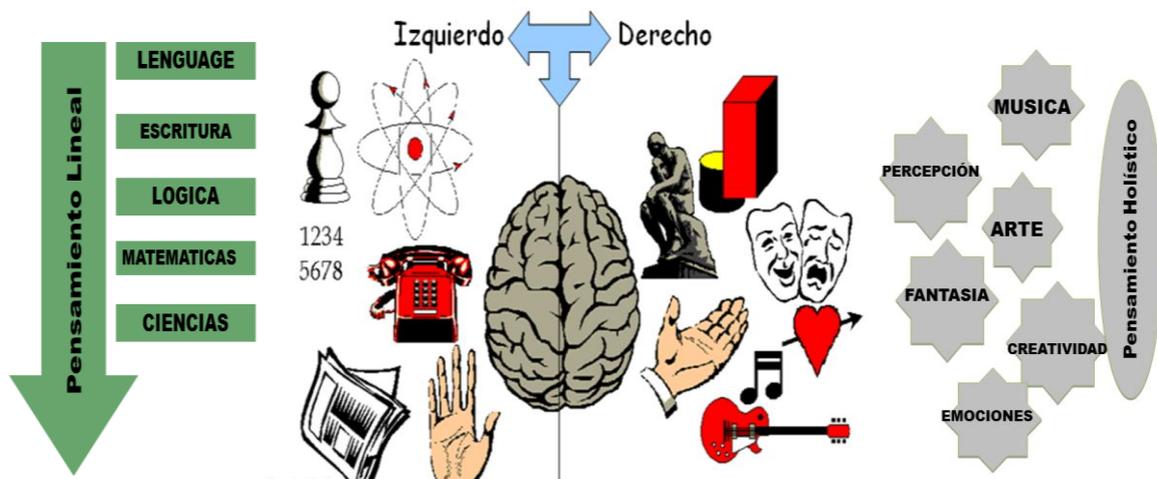
Respecto a estos útiles conceptuales, la lectura relacional de interfaces y patrones desarrollados por FLACAM, constituyen un aporte significativo y medular para la interpretación dinámica de los fenómenos del desarrollo (CAPITULO V)

...”El pensamiento complejo requiere sensibilizarse de las enormes carencias de nuestro pensamiento, y comprender que un pensamiento mutilante conduce, necesariamente, a acciones mutilantes. ... Esto implica tomar conciencia de la patología contemporánea del pensamiento.”...



Fuente Gráfica - Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012-EP

Durante el proceso de formulación de la “Modalidad de Abordaje Regional”, se discutió profundamente sobre el paradigma dominante de la simplicidad y del modo sesgado de leer y abordar los procesos. En contraposición, en un ejercicio básico de auto conocimiento, la complejidad incita a recordar el funcionamiento de nuestro cerebro, y a (tal como sostiene FLACAM) “activar las interfaces”, en este caso, entre hemisferio izquierdo y derecho...amigando de ese modo el pensamiento lineal con el pensamiento holístico.



Fuente Gráfica Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012-EP

...”El pensamiento complejo no rechaza, de ninguna manera, a la claridad, el orden, el determinismo. Pero los sabe insuficientes, sabe que no podemos programar el descubrimiento, el conocimiento, ni la acción. La complejidad necesita una estrategia. Es cierto que, los segmentos programados en secuencias en las que no interviene lo aleatorio, son útiles o necesarios. En situaciones normales, la conducción automática es posible, pero la estrategia se impone siempre que sobreviene lo inesperado o lo incierto, es decir, desde que aparece un problema importante”....

...”El pensamiento simple resuelve los problemas simples sin problemas de pensamiento. El pensamiento complejo no resuelve, en sí mismo, los problemas, pero constituye una ayuda para la estrategia que puede resolverlos”...

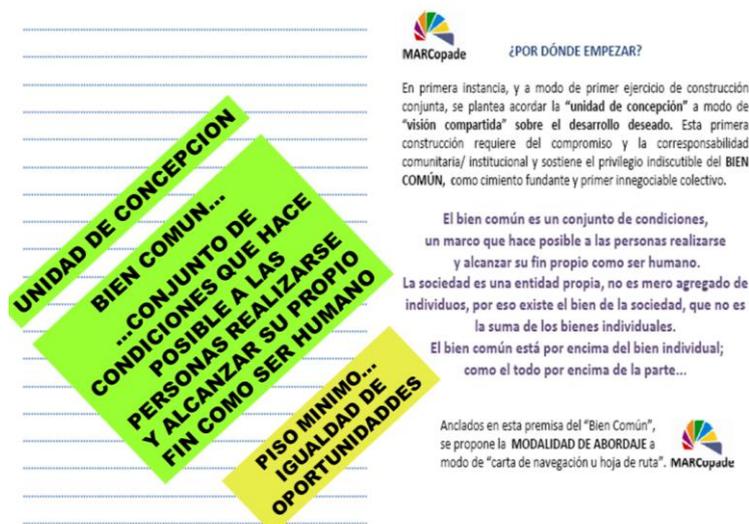
5.3.1.2. El bien común...el poder...y sus alcances...

A modo de primer ejercicio de construcción conjunta, se plantea acordar una “visión compartida”, que apunte al logro de un verdadero desarrollo sustentable en el más amplio sentido de la palabra, el cual necesariamente deberá ser construido desde el compromiso y la corresponsabilidad comunitaria/institucional y con privilegio indiscutible del “BIEN COMÚN”... Siendo éste, el primer innegociable...o primer principio de la unidad de concepción que cimentará al proceso.

¿Qué se entiende por Bien Común?

Existen en la literatura del pensamiento filosófico, político y religioso definiciones múltiples, que referencian distintas concepciones acerca del bien común y su contenido ético, incluyendo entre éstas a las que predominaron en la antigüedad clásica y en la edad media; otras en cambio, en la modernidad se centraron en teorías basadas en la relación entre el interés individual y el social; para finalmente confrontar con interpretaciones liberales y marxista con énfasis en la relación en el Estado moderno, del poder y el bien común. ⁴⁰ 

⁴⁰ Martínea Gómez, J.A.: El poder, el bien común y los intereses individuales y sociales, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, mayo 2011, www.eumed.net/rev/cccss/12/



Fuente Gráfica Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012-EP

Entre los estudiosos del tema se plantean diferencias acerca del concepto, el cómo concebirlo y estudiarlo e incluso a qué nivel se aplica, por ejemplo, se aduce que: *"Estas investigaciones muestran la heterogeneidad y diversidad de las discusiones y los análisis de los bienes comunes. En este sentido, estos bienes pueden referirse a temas tan diversos como la integridad física, biológica o moral de las personas, a los bienes intelectuales, a los recursos naturales, al desarrollo energético, a la salud, a la biodiversidad, a la distribución de la riqueza, al acceso a la cultura, al medio ambiente o, entre muchos otros, al derecho de las generaciones futuras. Estos bienes no están sólo circunscriptos al patrimonio, la hacienda o la riqueza de una persona física o jurídica. También pueden traducir valores e intereses a nivel social o comunitario. En igual sentido, las tensiones que estos bienes generan pueden ubicarse a nivel local, regional o global. A su vez, la diversidad y heterogeneidad de las tensiones sobre los bienes comunes crece exponencialmente con el cambio tecnológico".*⁴¹ 

A los efectos del presente enfoque, el “Bien Común” podría definirse como el conjunto de condiciones sociales que permiten y favorecen en los seres humanos el desarrollo integral de todos y cada uno de los miembros de la comunidad. El Bien Común dinamiza el desenvolvimiento de un orden social justo que armoniza

⁴¹ Ariel Vercelli, Repensando los bienes intelectuales comunes: análisis socio-técnico sobre el proceso de co-construcción entre las regulaciones de derecho de autor y derecho de copia y las tecnologías digitales para su gestión p 29-32

los aspectos individuales y sociales de la vida humana. Es responsabilidad de todos definirlo y construirlo. El Bien Común, es un "bien" genuino y es auténticamente "común". Que sea "bien" quiere decir que da satisfacción a las necesidades del ser humano en su entera naturaleza espiritual, moral y corporal, proporcionándole la paz, la cultura y todo lo necesario para el desenvolvimiento pleno de su existencia; y es "común" porque es un bien de la sociedad entera.

La sociedad es una entidad propia, no es mero agregado de individuos, por eso existe el bien de la sociedad, que no es la suma de los bienes individuales El bien común está por encima del bien individual; como el todo por encima de la parte.

Según Gelardo R.A (2005, 45-46) algunos caracteres multidimensionales del bien común, son:⁴² 

- *... "El bien común expresa el bien de la comunidad y se concreta en bienes comunes; es decir que hay un fin último que es la felicidad política común, pero hay bienes comunes, que son concreciones de aquel bien, de los que se benefician todos los ciudadanos.*
- *El bien común es el bien de todos y de cada uno. No es la mera suma de voluntades o preferencias particulares, ni se identifica con el bien totalitario de un todo.*
- *Es dinámico y vital. No es una entidad estática e ideal, sino que está arraigado en una realidad política concreta, que se mueve, que cambia, que aspira a fines, a bienes, a perfeccionarse, en tanto comunidad formada por personas humanas.*
- *La búsqueda del bien común se emprende sobre la base de valores/principios éticos universales, que son los que movilizan la acción humana. El bien común posee una moralidad intrínseca, implica aspiración a la rectitud de la vida de las personas y hace posible la comunión en el bien vivir.*

⁴² Gelardo Rodríguez, Teresa (2005). La política y el bien común. Instituto Martin de Azpilcueta. Navarra Grafica Ediciones. España.

- *La política del bien común está fundamentada en la dignidad humana y, por ello, implica y exige necesariamente el reconocimiento de derechos fundamentales de las personas.*
- *El bien común es también fundamento de la autoridad y del poder. La razón de ser de ambos radica en su compromiso con el bien común y en su inspiración en él.*
- *El bien común implica, a nivel económico, la justa distribución de las riquezas. La tarea de una sociedad en relación al reparto de bienes, en primer lugar se concreta en la determinación de lo común y en segundo lugar en proceder a su reparto justo y equitativo*
- *El bien común supone que el estado no solo debe tener una función distributiva meramente económica, sino que, además, debe promover el bienestar espiritual de sus ciudadanos, fomentando, protegiendo y respetando su libertad poniendo las condiciones para su desarrollo y crecimiento como persona.*
- *Las leyes son el principal instrumento del bien común. Este constituye la razón de ser del derecho, de la ley.*
- *El bien común como paz social. La paz es la condición sin la cual no es posible la justicia”...*

Complementando este enfoque y significado, se citan los principios contenidos en la “*Declaración universal del bien común de la tierra y de la humanidad*”, cuyos ideales y criterios deben orientar los pueblos, las naciones y todos los ciudadanos en sus prácticas colectivas, comunitarias y personales y en los procesos educativos para que el Bien Común sea progresivamente reconocido, respetado, observado, asumido y promovido universalmente en vista del bien vivir de cada uno y de todos los habitantes de ese pequeño planeta azul-blanco, nuestro Hogar Común... Este proyecto, es fruto de una elaboración internacional de juristas y de líderes sociales, presentado por el Foro Mundial de Alternativas a los Movimientos sociales y a las Organizaciones presentes en la

«Cumbre de los Pueblos» de Río de Janeiro en junio de 2012 y contiene 22 artículos que definen y adjetivan el significado universal del Bien Común.⁴³ 

5.3.1.2.1. INTERROGANTES QUE EMERGEN DEL RELATO

Ante estos y otros conceptos concurrentes, no deja de ser un interrogante aun, "...qué es el bien común en términos de política urbana y territorial"⁴⁴ 

5.3.1.2.2. Respuestas a modo de nueva reflexión...

En este sentido, es interesante indagar una iniciativa de un grupo de artistas, científicos sociales y profesionales estudiantes de varias disciplinas que están trabajando para mapear los bienes comunes urbanos de Atenas, Estambul y Río de Janeiro. Para esta experiencia, "...los bienes comunes urbanos se refieren a los recursos no privados o institucionales que todos compartimos y generamos como resultado de la participación colectiva. Los bienes comunes abarcan los medios naturales, los espacios públicos urbanos, el trabajo creativo e incluso las tradiciones culturales y el conocimiento que están exceptos de los derechos de autor"... 

"...El proyecto Mapping the Commons es parte de un estudio llevado a cabo por Pablo de Soto, un estudiante de doctorado de la Escuela de Comunicación de la Universidad Federal de Río de Janeiro. La hipótesis planteada por de Soto consiste en si es posible mapear los bienes comunes a través de la creatividad colectiva como una forma de debatir el control que los gobiernos ejercen sobre los bienes comunes de la sociedad. "....

✓ Nuevos interrogantes....

⁴³ El Foro Mundial de las Alternativas (FMA) es una red internacional de centros de investigación y de intelectuales militantes del sur y del norte creado en 1997. Su objetivo es el apoyo a los procesos de convergencias de los movimientos sociales y el surgimiento de alternativas de desarrollo democrático, plurales y durables a la mundialización neoliberal y a las diferentes formas de discriminación o de dominación.

⁴⁴ Arq. Jorge Perez. Director de Tesis. FLACAM. Observaciones realizadas sobre Síntesis Documento Comunicacional MARCOPADE. Febrero 2012

- ✓ Quedará como responsabilidad de cada comunidad y territorio, a partir de estos conceptos universales o presupuestos mínimos del "bien común", realizar su reinterpretación colectiva de sus "bienes comunes" y actuar en consecuencia...
- ✓ El espacio público, por su identidad principalísima de bien común urbano, debe constituirse (a modo de matriz de base) en una trama estructurante de la "igualdad de oportunidades territoriales" garantizando las mismas condiciones de paisaje cultural y ambiente digno a todos los ciudadanos de la urbanidad, periurbanidad y ruralidad. ¿Será objeto de construcción conjunta la identificación de los "bienes comunes" que cada comunidad reconozca para sí?
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓

5.3.1.3. Contextualización

Los procesos de desarrollo y sus autores necesitan clarificar su pertenencia, alcances, encuadres e interdependencias territoriales. Si bien es obvio, la provincia de Neuquén, por su localización mediterránea y por sus propias singularidades, debe “re”conocer permanentemente su ubicación y relación relativa respecto al Mundo, América, Mercosur, Argentina, Patagonia binacional, y regiones colindantes, entre otras; de modo de poder potenciar y sinergizar las complementariedades y minimizar las dependencias negativas.



Fuente Gráfica Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012-EP

5.3.1.4. Memoria Activa

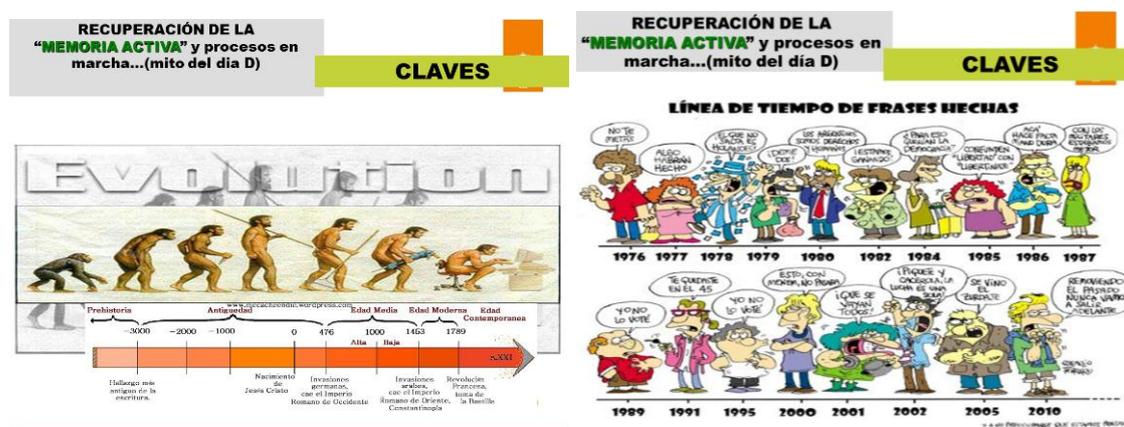
¿Qué connota “Memoria activa”?:

El devenir de la humanidad, transcurre en un “continuum” espacio temporal, con sus ciclos positivos y negativos. En nuestro caso, se debe tomar clara conciencia que toda intervención se debe ensamblar (encastre) a una realidad procesual que no comienza (“el día D”) con la inclusión institucional, dentro del proceso abordado.

En efecto, los procesos (en evolución, meseta o involución), se nutren de momentos de recapitulación, en los cuales la memoria se debe activar, en tanto es la referencia colectiva de “*porqué nos pasa lo que nos pasa y para qué nos pasa*”, y además coadyuva a la comprensión de los aprendizajes que “*nos deja*” y

en especial para la consolidación/construcción de las identidades regionales latentes o subsumidas. Para ello, se podrá (por ejemplo) reconstruir la historia del desarrollo a través de sus “línea de tiempo”, identificando sus hitos y puntos de leva; evaluando proactivamente el pasado y el presente; entre otros abordajes.

Resulta necesario, teniendo en cuenta que la realidad es preexistente y trascendente a la inserción, inmersión e integración institucional en cada escenario, prever incluir la destreza de “entrar y salir de los procesos” para evitar la percepción de ruptura de la continuidad.



Fuente Gráfica Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012-EP. Comics Fuente WEB

5.3.1.5. Escalas territoriales

El abordaje territorial (macro/micro regiones):⁴⁵

En función de los supuestos precedentes, el abordaje de los procesos de planificación y acción para el desarrollo, requieren necesariamente de una conceptualización y lectura territorial, cual es la de “unidades de planificación y gestión del desarrollo” también denominadas “regiones” (escalas macro y micro). En efecto, desde esta concepción y con el objetivo de no perder la visión integral que debe prevalecer en la definición de las políticas públicas; es que se plantea, la delimitación territorial y el abordaje de las problemáticas asociadas a la conservación y el desarrollo sustentable, a través del reconocimiento de

⁴⁵ Extracto del Documento Preliminar “Método COPADE”, en elaboración- Septiembre 2010

diferentes niveles de agregación, complementariedad, interdependencia y subsidiariedad.

En esta definición territorial, las unidades de intermedias (región/ micro región/ macro región, etc.), ameritan la siguiente consideración: La regionalización constituye una “herramienta” y no un fin en sí mismo. Constituye la “escala intermedia” entre lo global y lo local (municipio /comisión de fomento /paraje /comunidad mapuche, etc.).

Respetar y representar el nivel de integración y asociación (histórico, cultural, social, productivo, biogeográfico, ambiental, prospectivo, etc.), que las comunidades y los territorios ya reconocen y propician para sí.

ENFOQUE Y ABORDAJE TERRITORIAL

CLAVES

- ✓ **REGIONES DE DESARROLLO**
- ✓ **UNIDADES DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL DESARROLLO**
- ✓ **Reconocer y fortalecer el nivel de integración y asociación (histórico, cultural, social, productivo, biogeográfico, ambiental, prospectivo, etc.), que las comunidades y los territorios reconocen y propician para sí.**



Fuente Gráfica Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012-EP

Las “regiones” se referencian como unidades de desarrollo y constituyen un instrumento para la planificación, gestión y acción de los territorios y sus comunidades, tomando como base los procesos asociativos que naturalmente se han ido consolidando entre los distintos componentes; y constituyen escenarios flexibles y reformulables, según los requerimientos y objetivos de integración/asociación que los distintos componentes locales, reconozcan y/o demanden.

La concepción regional, se nutre de lo local, pero constituye una “unidad de

escala e identidad” que le permite a “lo local”, posicionarse en el concierto del territorio nacional/macro regional/mundial, a partir del “álgebra” de sus singularidades y complementariedades; sinergizando así el desarrollo de sus potencialidades y minimizando sus conflictos y debilidades.

El desarrollo, abarcando todas sus dimensiones, implica procesos iterativos e integrales que se direccionan desde “lo general a lo particular” y desde “lo particular a lo general”, y de ninguna manera lo “uno” invalida lo “otro”. El desarrollo desplegará en la medida que se identifiquen las interfases críticas y a partir de allí será función de la capacidad endógena para movilizar, sinergizar y retroalimentar las fuerzas de lo global y lo local, en pos de transformaciones positivas y proactivas.

El enfoque regional además de ser la escala de abordaje, constituye un marco de visión, y aunque la intervención inicial involucre sólo algunos autores/instituciones/organizaciones locales, la mirada de lo regional es la que dará sentido y coherencia a lo que se proponga.

5.3.1.6. Actitud, aptitud y destrezas transformadoras

A modo de propia síntesis, el punto de leva hacia la transformación positiva puede encontrarse en aquellos aspectos fundantes del “darse cuenta”, entendiendo con ello a la capacidad de las personas y las comunidades de reconocer que pueden y deben ser autores de su propio destino. Los mayores antecedentes están latentes...hay que ponerlos en movimiento, redescubriendo las potencialidades subyacentes; y favoreciendo actitudes, aptitudes y destrezas apropiadas al estadio de desarrollo de los territorios y comunidades.

5.3.1.6.1. Mentes Abiertas

Esta intención se abona en “si quieres resultados distintos no hagas siempre lo mismo” y por ello se propone cuestionar los obvios (“tendencia no es destino”) como un modo claro de romper la inercia de la creencia de ser homogéneos y uniformes. Para ello es favorable aplicar la hermenéutica (reflexión indagatoria) y

cuestionar los estereotipos impuestos o tendenciales.

PREVALENCIA DE “MENTES ABIERTAS”
...reconocer la multiversidad..no
somos homogéneos.. ni uniformes
...comprensión de la complejidad,
incertidumbre y simultaneidad...

CLAVES
MARCOPEADE

Fuente Gráfica Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012

Reconocer la multiversidad presente en los territorios y las comunidades, detectar sus rasgos singulares e identitarios. Ahondar en las relaciones, intereses, posiciones y roles que los actores/autores asumen en el juego cotidiano de los ciclos y procesos. Esto implica despojarse de prejuicios y flexibilizar modalidades analíticas tradicionales...

PUNTOS DE VISTA...

VISIONES... LOGICAS...

PUNTOS DE VISTA

OPTIMISTA "El vaso está medio lleno"	PESIMISTA "El vaso está medio vacío"
REALISTA "Si, de acuerdo, es un vaso"	IDEALISTA "Un día, si fusiono mi poder de este vaso traeré paz y prosperidad"
CAPITALISTA "Si lo embotello y le doy otro nombre, puedo hacer una fortuna"	COMUNISTA "Este vaso nos pertenece a todos y en la misma exacta proporción"
CONSPIRANOICO "El vaso ha sido manipulado para controlar nuestras mentes"	CUANTOS MAS???
NIHILISTA "Este vaso no existe. En realidad, ya tampoco existe"	OPORTUNISTA "Veo una linda camiseta por aquí"

...distintas percepciones!!!
...diversas interpretaciones!!!

CLAVES

SOLICITUD DEL USUARIO	LO QUE ENTENDIO EL JEFE DE PROYECTO	LO QUE DISEÑO EL ANALISTA DE SIST.	EL ENFOQUE DEL PROGRAMADOR	RECOMENDACION DEL CONSULT. EXT
DOCUMENTACION DEL PROYECTO	LA IMPLANTACION EN PRODUCCION	LO QUE DISEÑO EL ANALISTA DE SIST.	EL SOPORTE OPERATIVO.	LO QUE EL USUARIO NECESITABA

Fuente Gráfica Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012-

PUNTOS DE VISTA... LOGICAS...ROLES...

CLAVES

Los autores (instituciones/comunidad) reconocen su legitimidad para gestarlo? ¿están organizados para realizarlo? ¿sostenibilidad de los autores, para la sustentabilidad del proceso?

ABREPUERTAS: actores (autores) sociales capaces de conectar a otros y sumarlos para lograr los objetivos (autoridad, reconocimiento, contacto...)

GUARDABOSQUES: Revisores institucionales, con aval social... velan por la correcta efectivización de los planes, verifican la pertinencia de los programas y proyectos con la visión y misión....

IDEALISTAS: Visionarios, progresistas en permanente búsqueda, propuesta y bombo de nuevos caminos, alternativas y proyectos para el logro de la Visión compartida

PUNTOS DE VISTA... LOGICAS...ROLES...

CLAVES

Los autores (instituciones/comunidad) reconocen su legitimidad para gestarlo? ¿están organizados para realizarlo? ¿sostenibilidad de los autores, para la sustentabilidad del proceso?

CONTENEDORES: Instituciones sociales encargados de contener o encauzar a los desfavorecidos, incorporados tardíos, nunca incorporados....

PROMOTORES: Instituciones sociales pensadas a sí mismas como promotoras del desarrollo: fomentan actividades, creatividad, inventiva, compromiso, esfuerzo, estudio, generan el espacio cognitivo....

DIFUSORES: Facilitan la interconexión de los roles a través de la red social, comunican los resultados y movilizan a la acción, sinergizándola

Proyectos Creativos Aprendizaje Colectivo
Taller de aprendizaje basado en proyecto

Fuente Gráfica Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012- (Tipos y roles según PlanEstratégico de Chos Malal 2010)

✓ **Construcción intersubjetiva...**

Se desprende de lo precedente la necesidad excluyente que los procesos sean construcciones intersubjetivas, entre los sujetos del desarrollo. Y por lo tanto se puede afirmar que hay múltiples modos de percibir y procesar lo percibido. El saber del proyecto y su proceso se nutre de los saberes de la gente, de los científicos y técnicos, de la economía formal e informal, de los administradores. La lectura de la realidad requiere de todas las miradas y las percepciones.

SABER DEL DESARROLLO... SABER DEL PROCESO... SABER DEL PROYECTO...

CLAVES

Fuente FLACAM

CONSTRUCCION INTERSUBJETIVA

CLAVES

PERCEPCIÓN

- ✓ Es el proceso por el cual nos apropiamos del mundo a través de los 5 sentidos...y mas
- ✓ La “realidad” es siempre una construcción entre sujetos
- ✓ Lo que percibimos es una representación selectiva de esa realidad
- ✓ ...El “mapa” no es el territorio

...destreza de reconocimiento no sectorial, que allienta y se potencia en la diversidad...

Fuente Gráfica Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012- Comics Fuente WEB.

✓ **Desarrollar nuevas actitudes...recuperar capacidades latentes**

En los procesos de construcción intersubjetiva, es fundamental que los autores desarrollen comportamientos que faciliten el trabajo conjunto,

colaborativo, sinérgico y creativo; y entre ellas la asertividad, empatía, serendipidad y capacidad de resiliencia, coadyuvan al logro de tales fines...

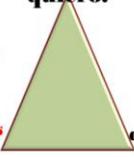
NUEVAS ACTITUDES

Comportamientos

ASERTIVIDAD:

...esto es lo que pienso, lo que siento y lo que quiero.

Agresividad: esto es lo que pienso, es absurdo que pienses de otra manera; esto es lo que siento y tus sentimientos no cuentan; y esto es lo que quiero, lo que quieras para mi carece de importancia.



Pasividad: piense lo que piense no cuenta; lo que siento no importa y lo que quiero es irrelevante.

NUEVAS ACTITUDES

EMPATIA

Las neuronas de la empatía

Las neuronas espejo nos permiten dar un gran salto del individuo al colectivo.



MEJOREMOS NUESTRA COMUNICACIÓN...

Para poder entender al otro, para poder entrar en su mundo, tenemos que aprender a ponernos en su lugar, aprender a pensar como él.

Una de las habilidades básicas para entender al otro es la de *saber escuchar*. Aprender a escuchar supone *enfocar toda nuestra atención hacia el otro*, dejar de pensar en lo que queremos decir o en lo que nosotros haríamos.

...poder entender al "otro" ...comprender lo que el "otro" siente...

Fuente Gráfica Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012-EP

NUEVAS APTITUDES

SERENDIPIDAD...O CASUALIDAD BUSCADA

Serendipidad es un descubrimiento afortunado que se produce sin planificación. Es encontrar algo bueno que no buscabas

...numerosos descubrimientos realizados en el mundo científico, que si bien podría pensarse se produjeron por casualidad, ... se dieron gracias a que sus autores se encontraban atentos y abiertos a lo inesperado (aunque buscasen otra cosa...). Se trata por tanto de un proceso activo, no pasivo.



NUEVAS APTITUDES

RESILIENCIA

Resiliencia (del verbo latino *resilio*, *resilire*: 'saltar', 'rebotar') depende del contexto en que se tome:

Resiliencia (ingeniería) es una magnitud cantidad de energía por unidad de volumen de material al deformarse elásticamente y ser aplicada.

La resiliencia (en ecología) es la capacidad de las comunidades de absorber perturbaciones; (en psicología) capacidad de soportar perturbaciones.

La resiliencia (en psicología) han encontrado en este término un concepto para referirse a la capacidad humana de sobreponerse y de ser fortalecido e incluso transformado por las experiencias de adversidad

...Capacidad humana de enfrentar... sobreponerse... ser favorecido y transformado positivamente por las experiencias de adversidad...

Fuente Gráfica Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012-EP

5.3.1.6.2. La Participación

- ✓ La participación no es un instrumento...

Fuente Gráfica Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012-EP

La propuesta se hace coherente con el desarrollo a escala humana cuando entiende a la participación como un fin en sí mismo, como un derecho y como una necesidad humana.

Por lo que el desarrollo mismo de los territorios y sus comunidades, es en muchos casos esa participación, que debe aprenderse y evolucionar como un proceso comunicacional.

Se rescata y asume a la escalera de la participación...como proceso de aprendizaje y transform-acción. En efecto, la participación es un ejercicio permanente que requiere peldaño a peldaño transitar la escalera de la participación de modo consciente y deseado desde la pasividad al autodesarrollo...

Pasividad: Las personas participan cuando se les informa; no tienen ninguna incidencia en las decisiones y la implementación del proyecto.

Suministro de información: Las personas participan respondiendo encuestas. No tienen la posibilidad de influir ni siquiera en el uso que se da a la información

Participación por consulta: Las personas son consultadas por agentes externos que escuchan su punto de vista. No tienen incidencia sobre las decisiones que se toman a raíz de dichas consultas.

Participación por incentivos: Las personas participan proveyendo trabajo u otros recursos (tierra para los ensayos) a cambio de ciertos incentivos (materiales sociales, capacitación, etc.). El proyecto requiere su participación, sin embargo no tienen incidencia directa en las decisiones.

Participación funcional: las personas participan formando grupos de trabajo para responder a objetivos predeterminados por el proyecto, no tienen incidencia sobre la formulación, pero intervienen en el monitoreo y el ajuste de actividades.

Participación interactiva: los grupos locales organizados participan en la formulación, implementación y evaluación del proyecto. Esto implica procesos de enseñanza-aprendizaje sistemáticos y estructurados, y la toma de control en forma progresiva del proyecto.

Auto desarrollo: los grupos locales organizados toman iniciativas sin depender de intervenciones externas. Las intervenciones externas adquieren modalidad de asesoría, asociación y cooperación.

5.3.1.6.3. Lectura Territorial

5.3.1.6.3.1. Paseo y Conversación

El conocimiento de la esencia del territorio y de sus habitantes requiere abordajes desestructurados que faciliten la percepción multidimensional y relacional en tiempo, forma y espacio. En efecto, es condición necesaria, poder captar las singularidades ocultas y expuestas; indagar y detectar las intencionalidades subyacentes y explícitas; prestar atención a los tiempos de los procesos y de las conciencias (*...no a todos les cae la ficha en simultaneidad...* según dicho del Intendente de V.N.); identificar la oportunidad y pertinencia para la idea y la acción; generar espacios y vínculos de confianza e interacción; y para todo ello es necesario caminar y dialogar.



CLAVES

PERCEPCIÓN (AMBIENTAL)

(a través del “paseo y la conversación”)

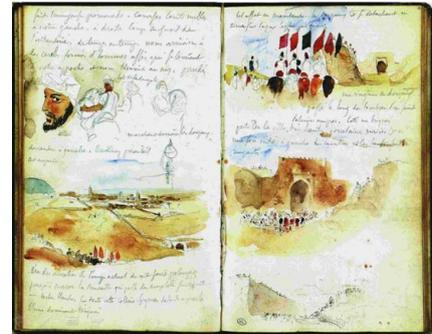
La “psicología ambiental” tiende a definir con el término “Percepción Ambiental” aquel complejo de procesos de naturaleza **cognitiva y afectiva**, a través del cual la persona atribuye significado/s al propio ambiente socio-físico (Mirilia Bonnes et al.)

La Percepción Ambiental es entendida como el proceso de **adquisición de conocimiento a través de los sentidos y de la comprensión del ambiente por los seres humanos. Incluye, por lo tanto, no sólo la percepción por medio de sensaciones, sino también la “cognición”, o sea, lo que es captado por la inteligencia (Bailly, 1979).**



Representación escrita de lo percibido

Bitácora de Viaje



Fuente Gráfica Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012-EP

Los equipos proyectuales deben maximizar las destrezas cognitivas y perceptivas, estimulando el pensamiento lateral y relacional y a modo de bitácoras de viaje, plasmar ideas, emociones y percepciones...en tiempo real y presente.

Percibir el territorio, sus potencialidades y conflictos es un ejercicio no lineal que se abraza con los sentidos...



.LECTURA TERRITORIAL

...percepción ambiental

...paseo y conversación

EL MAPA... NO ES EL TERRITORIO...



CLAVES



PERCEPCIÓN (AMBIENTAL)

CLAVES



Fuente Gráfica Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012- Comics fuente WEB

5.3.1.6.3.2. Lectura relacional: interfaces y patrones

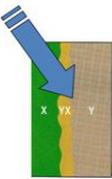
La realidad compleja necesariamente convoca a la búsqueda de

nuevas maneras de mirarla, leerla, comprenderla y en definitiva, abordarla. En este sentido, la lectura de interfases y patrones constituye uno de los aportes conceptuales y metodológicos fundamentales de CEPA – FLACAM.

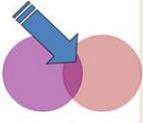
El concepto de interfase, sean éstas, sociales o físicas, pone el foco en las relaciones y en la capacidad de contener, favorecer o impedir los flujos de materia, energía e información.

...LECTURA TERRITORIAL **CLAVES**

INTERFASES (FLACAM)
Abordaje síntesis de la dinamicidad y complejidad de la realidad... a través del reconocimiento de las RELACIONES...



punto de encuentro y superposición de sistemas distintos, a través del cual pueden darse múltiples canales de interrelación, capaces de contener intensos flujos de materia, energía e información.



INTERFASES **CLAVES**
 Fuente: FLACAM-CEPA

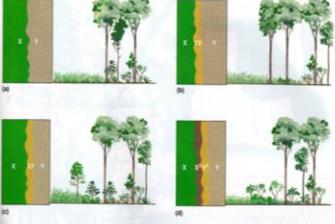
TIPOS DE INTERFASES	FUNCION	ESPACIO Y ROL URBANO
SOCIALES (activas)	<ul style="list-style-type: none"> •Elaborador •Re-elaborador •Transmisor •Filtro •Aglutinador, etc. de información, comunicación y toma de decisiones 	Instituciones políticas y civiles
		Instituciones culturales y recreativas
		Organizaciones de la comunidad (no formales)
		Centros productivos urbanos
		Medios de comunicación
FISICAS (pasivas)	<ul style="list-style-type: none"> •Borde •Separador •Limite (interno o externo) entre territorios urbanos 	Espacios abiertos públicos o semi públicos
		Condicionantes naturales a la urbanización externa e interna
		Condicionantes construidos (grandes equipamientos)
		Condicionantes jurisdiccionales y normativos
		Áreas construidas marginales o no-formales

Es en ellas donde puede visualizarse su función de elaborador/re-elaborador / transmisor / filtro y/o aglutinador de información, comunicación y toma de decisiones (en el caso de las sociales). O su función de borde / separador y/o límite entre territorios urbanos, en el caso de las interfaces físicas.

CLAVES

CLAVES

La interfase es espacio de transición entre geosistemas distintos y en esta acepción, una zona o área de gran diversidad, que si resulta organizada en la competitividad o lucha por el predominio de los nichos que contiene, se convierte en un área más importante que las fases de su propio sistema.



CLAVES DE INTERRELACION... FLUJOS DE MATERIA, ENERGIA E INFORMACION



INTERFASES DE ACCESIBILIDAD (FALTA DE) LIMITE MÉXICO – EE UU



Fuente Gráfica Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012- Comics y Fotos fuente WEB y propia



CLAVES

INTERFASES PERIURBANAS-TEJIDO RESIDENCIAL NO CONSOLIDADO.

El CAM y el Hipermercado La Anónima. IP CONSTRUIDA



Interfases sociales... CLAVES

Que comportamiento propician nuestras instituciones y organizaciones???

Empoderamiento social: organizaciones fuertes, legítimas y representativas

Presión social y capacidad de cabideo

Actores sociales empoderados con mayor capacidad de incidencia

Organizaciones sociales de los productores fortalecidas

Empoderamiento económico: generar oportunidades y autonomía

Políticas redistributivas de promoción económica

Empoderamiento político: gobernabilidad democrática y ciudadana

Elaborador, Re-elaborador, Transmisor, Filtro, Aglutinador, de información, comunicación y/o toma de decisiones

Fuente Gráfica Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012- Comics y Fotos fuente WEB y propia



INTERFASES SOCIALES. CLAVES

Elaborador, Re-elaborador, Transmisor, Filtro, Aglutinador, etc. de información, comunicación y/o toma de decisiones



INTERFASES SOCIALES CLAVES

COMEDOR...? HUERTA COMUNITARIA...?

ESCUELA

Elaborador, Re-elaborador, Transmisor, Filtro, Aglutinador, etc. de información, comunicación y/o toma de decisiones

INTERFASES SOCIALES CLAVES



Cabalgata de SAN SEBASTIAN

Elaborador, Re-elaborador, Transmisor, Filtro, Aglutinador, etc. de información, comunicación y/o toma de decisiones

Fuente Gráfica Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012- Comics y Fotos fuente WEB y propia

5.3.1.6.4. La temporalidad en los procesos...

Coyuntura, mediano y largo plazo... ¿mito de “lo urgente versus lo estratégico”?

Estas nuevas prácticas se incorporarán en simultaneidad con la inercia de la vida local y por ende de las acciones en marcha ya que el proceso de planificación requiere de repensarse accionando la coyuntura, en un ejercicio creciente que amplíe la percepción, para la comprensión de la complejidad y consiguientemente incrementando la dotación de capacidad de gestión institucional.

Otro aspecto a puntualizar es el mito consolidado sobre la supuesta contradicción existente entre “lo urgente” y lo estratégico”. Obviamente, esta aseveración emerge de una lectura fragmentada, objetual y simplificada de las acciones, la cual generalmente conduce a una actitud reactiva, que poco favorece a un verdadero desarrollo. La práctica demuestra, por el contrario, que la aplicación de una mirada integral, relacional y procesual, habilita infinidad de “puertas de entrada” desde lo coyuntural hacia lo estratégico, favoreciendo actuaciones proactivas y de desarrollo de conciencia perdurables.

...”Si se define el horizonte estratégico, todas las respuestas son coyunturales, y deberán tener coherencia con esa estrategia. EL PROBLEMA EN GRAL ES DE COHERENCIA, NO DE PRIORIDADES TEMPORALES....”⁴⁶

- ✓
-
- ✓
-
- ✓
-

⁴⁶ Mg. Gabriela Martinez Bercovich. Comentarios y aportes al Documento Borrador, Octubre 2010.-

CAPITULO VI

6. EL PROCEDIMIENTO, MODALIDAD DE ABORDAJE para la planific-acción del COPADE



Fuente Gráfica Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012-

Desde la ética y la responsabilidad pública, urge acercar y sincerar la brecha entre el discurso de la sustentabilidad ambiental, social y económica y la materialización tangible de políticas públicas y marcos normativos que propicien y promuevan un camino progresivo hacia un desarrollo sustentable.

En ese sentido y asumiendo el rol y razón de ser del COPADE, se comparte el trabajo de sistematización de una modalidad de abordaje para la planificación y gestión del territorio y de su desarrollo sustentable. Para ello, se estructuró y compaginó un conjunto de herramientas, con atributos de ductilidad instrumental, a modo de carta de navegación u hoja de ruta destinada a facilitar los momentos de sensibilización, planificación, gestión, implementación, seguimiento y monitoreo de los procesos de desarrollo de dichos territorios y comunidades de la provincia de Neuquén y sus contextos.

Así, la M.A.R.COPADE constituye una modalidad de trabajo institucional, francamente flexible, que permite ser modelada y apropiada (en su doble significado) según las singularidades de cada realidad socio territorial.



Fuente Gráfica Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012-

Se intenta no reproducir el conocido “sueño del clavo y el riesgo del martillo”⁴⁷ ; esto es “ignorar que el martillo existe cuando encontramos un clavo suelto (el sueño del clavo) o, por el contrario, debido a que conocemos el uso del martillo, terminar de creernos que todos los problemas se asemejan a un clavo (el riesgo del martillo)”.



EL SUEÑO DEL CLAVO ...O ...EL RIESGO DEL MARTILLO

Ignorar que el **martillo** existe cuando encontramos un **clavo suelto** ...(el sueño del clavo)...; ó debido a que **conocemos el uso del martillo...** creer que **todos los problemas se asemejan a un clavo** ...(el riesgo del martillo)



Fuente Gráfica Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012- Comics fuente WEB

Se Intenta “complementar” racionalidad (método) con sensibilidad e intuición. En efecto, “...como seres que utilizan lenguajes complejos, somos capaces de describir situaciones, procesos, circunstancias. Como producto de algunos

⁴⁷ Cuadernos LIPS- La caja de herramientas de la prospectiva estratégica- Michael GODET- Laboratoire d’Investigación Prospective et Stratégique- Prospektiker- Instituto Europeo de prospectiva estratégica

conocimientos especiales adquiridos, también sabemos explicar situaciones, procesos, circunstancias. Lo que parece, empero, escapar nuestra atención, es el hecho de que describir más explicar no implica comprender. Comprender es algo más y algo distinto. Es aquí donde, a mi juicio, radica el meollo del problema. El mundo contra hegemónico, si bien está orientado -por decirlo así- en la dirección correcta, comete el mismo error del mundo dominante: actúa de manera racional; es decir, sobre la base de lo descrito y de lo explicado”⁴⁸. — []

6.1. CARTA DE NAVEGACION: ”.....explicitación de la metáfora (enfoque)

Se asume el supuesto que el “desarrollo de una comunidad” es un proceso de transformación pensado⁴⁹, representado simbólicamente con un helicoides y para cuya evolución necesita transitar distintos momentos eslabonados, delineados en su “carta de navegación”.



Fuente Gráfica Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012-

Esta carta de navegación, referencia siempre a un enfoque procesual (proceso de planific-acción), que deberá ser incluyente, abierto, abordando la interfase coyuntura/estructura (comprender lo que pasa teniendo en cuenta lo que lo determina); y contempla sucesivos momentos sin orden ni prelación establecido a priori, pero encadenando los eslabones en una matriz de redes de causalidades.

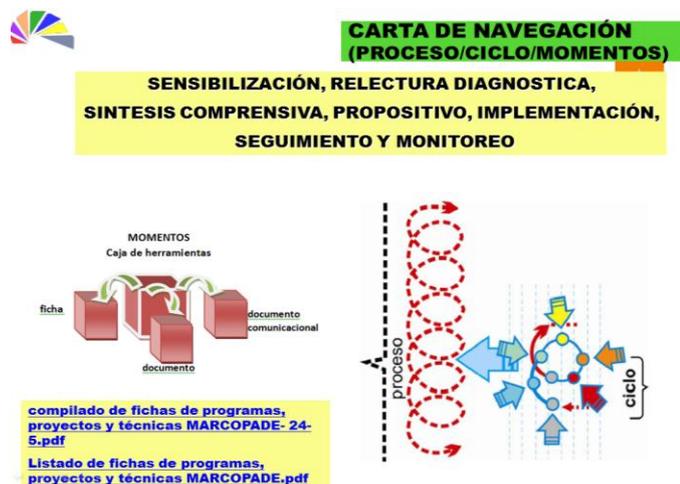
⁴⁸ La transdisciplina como una nueva identidad- Tesis de Maestría en Desarrollo Sustentable- Mg. Gabriela Martinez Bercovich

⁴⁹ “acción sin planificación es improvisación, acción planificada es hacer las cosas pensadas” cp

La carta de navegación u hoja de ruta, por lo tanto intenta referenciar las coordenadas del trayecto o rumbo, valiéndose de una metodología basada en la lectura sistémica y relacional de los procesos. Para ello se vale de una sucesión instrumental de intervenciones que permitirán el abordaje integral (ideas, herramientas, técnicas...). La retroalimentación permanente de los “momentos”, es condición necesaria en este proceso iterativo.

6.2. LOS MOMENTOS... EN EL PROCESO DE PLANIFIC- ACCION:

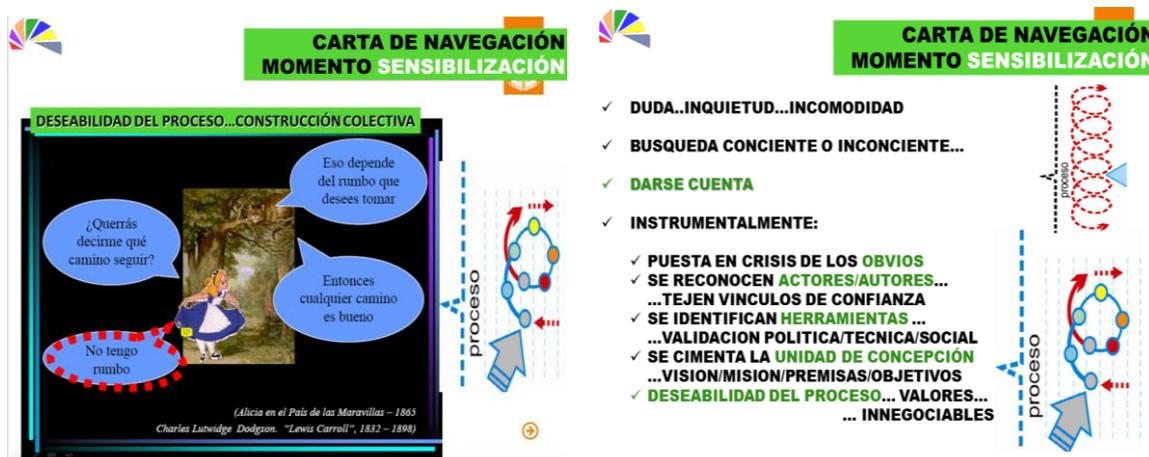
Los momentos del proceso pueden sintetizarse en seis: sensibilización; relectura diagnóstica; síntesis comprensiva; proposición; implementación; seguimiento y monitoreo, a saber:



Fuente Gráfica Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012-

6.2.1. PRECISANDO LOS MOMENTOS....

6.2.1.1. M1- SENSIBILIZACION:



Fuente Gráfica Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012

De modo general, este momento inicial (sea natural o inducido), es aquel donde comienza a sentirse la inquietud o la incomodidad frente a algo, y por lo tanto se moviliza una instancia de búsqueda consciente o inconsciente (“sensibilización” ex antes), pero que a la postre encuentra el punto de leva en el “darse cuenta”.

Esta es una instancia en la cual se comienzan a modelar algunas definiciones (por ejemplo en la planificación estratégica se delinear visión/misión/objetivos) y se avanza en aspectos de organización: consolidación de equipos (autores/actores), identificación de herramientas; validación social/técnica y política. En este momento es donde se comienza a tejer, un valor simiente, cual es la generación de redes de confianza o de confianza en red; la cual será el sostén permanente de los vínculos creados y a crear a lo largo del proceso iniciado.

A partir de una reflexión colectiva del proceso que se intenciona, resultará entonces la unidad de concepción y visión compartida, en tanto se diseña la “imagen objetivo”, u horizonte espacio-temporal de la tarea de planific-acción.

En este punto es importante considerar que en la planificación estratégica tradicional, la visión se acuerda al inicio del proceso, junto con la misión. En la práctica esto puede ser bastante limitante porque la emoción que envuelve a los “actores/autores” al inicio no es necesariamente una emoción positiva, además de que la visión deseada pueda ser bastante más estrecha que los futuros posibles con potencialidad de desarrollar en un territorio por parte de sus comunidades. Es recomendable que la visión sea fruto de un proceso de reflexión/creación, donde deberían cuestionarse los obvios y ponerse en crisis los paradigmas que generan la “incomodidad” referida.

Conjuntamente, en este momento, se comienzan a delinear las premisas⁵⁰ y objetivos, que referenciarán a la deseabilidad del proceso. Se podría decir, que

⁵⁰ Premisa, significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductorio, postulado o implicado.

son los valores que objetivan y adjetivan los pre-supuestos básicos, que en definitiva, filtrarán las decisiones y proposiciones presentes en vistas al futuro. Adquieren fuerza creciente por constituirse en los primeros acuerdos colectivos y deberían asumirse como verdaderos cimientos o raíces innegociables, en el devenir del proceso de desarrollo.

Fuente Gráfica Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012-

6.2.1.2. M2- RELECTURA DIAGNOSTICA (COMPRESIVA):

Fuente Gráfica Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012-

En este camino, se encadenan otros momentos trascendentes asociados a la relectura diagnóstica de la realidad y que refieren a la clara identificación de conflictos y potencialidades, donde se deberá poner énfasis en la identificación e interpretación de las interfases de conflicto (interrelaciones /interdependencias/ asociaciones/ complementariedades / multicausalidades) de modo de poder explicar el comportamiento complejo de ese ambiente (territorio y comunidad).

Asimismo se detectarán las potencialidades (interactivas), que sean capaces de solucionar dichos conflictos, puesto que son las energías proyectuales más directas, que brindan la alternativa de ver al ambiente como posibilidad en un proceso de construcción social.

Estos momentos podrán valerse de diagnósticos situacionales expeditivos (comprensivos), a través de sucesivas aproximaciones íntersistémicas, con énfasis en las relaciones contextuales. Este diagnóstico será un diálogo de lógicas y saberes técnicos, populares, políticos, institucionales y empresariales, que se conjugará en diferentes diseños participativos. Este proceso de diagnóstico se define a sí mismo como integral, en tanto es multidimensional, transdisciplinario, intertemporal, multisectorial y multiautoral, características éstas, que impregnarán todas las intervenciones.

Se pondrá especial énfasis en superar los tradicionales diagnósticos explicativos, que son adaptaciones racionales que justifican la realidad; avanzando hacia síntesis que viabilicen la comprensión de las razones del sentido de ella.

Tal como se expresara precedentemente, se propone enfatizar en una “lectura en simultaneidad, constante e incluyente” de modo de ser consecuente con la idea de ruptura de la linealidad inercial que se asocia a los procesos de planif-acción

6.2.1.3. M3- SINTESIS DIAGNOSTICA (COMPENSIVA):



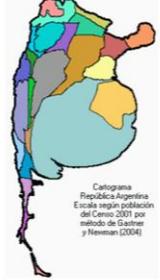
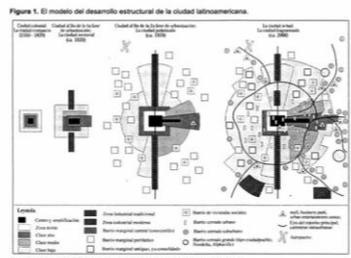
Fuente Gráfica Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012-

Este momento, es oportunidad de sintetizar con mirada integral y multidimensional el/los subsistema/s decisor/es, o sea, poder identificar dentro del sistema o espacio en el que se esté interviniendo cual es/son el/los elemento/s que provoca/n el/los desajuste/s más evidente/s y más multiplicador/es, es decir el/los más alterante/s y el/los más alterado/s.

En esa búsqueda, resulta pertinente avanzar en la identificación del/os tema/s generador/es, esto es la identificación de aquellos elementos que permitan superar los conflictos o multiplicar las potencialidades halladas sin realizar demasiado esfuerzo, provocando efectos de alta sinergia. Es el punto de leva para hacer palanca. En esta búsqueda comprensiva, la identificación según campos de actuación referenciales, puede constituirse en facilitador metodológico (...recordar, los campos de actuación: ecológico natural socioeconómico, socio cultural, socio espacial, social y legal institucional).

Solo a efecto ejemplificativo...

 HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS	CLAVES	 CLAVES
<p align="center">CARTA DE NAVEGACIÓN MOMENTO SÍNTESIS DIAGNÓSTICA</p> <p>Identificación de conflictos y potencialidades</p>  <p>Explicación del comportamiento complejo del ambiente mediante una síntesis perceptiva de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ CONFLICTOS: incompatibilidades entre la necesidad y la realidad, y/o intereses encontrados; y ✓ POTENCIALIDADES: fortalezas y oportunidades existentes; <p>... considerados en forma interseccional y relacionada.</p>		<p align="center">Herramientas para el análisis y jerarquización de conflictos y potencialidades</p> <p align="center">Matrices</p> <p><i>Las matrices son una de las tantas herramientas metodológicas propuestas para el análisis relacional de los conflictos y potencialidades, con vistas a realizar un diagnóstico profundo que permita identificar el o los Subsistemas Decisores y el o los Temas Generadores más apropiados para resolver los Subsistemas Decisores antes definidos.</i></p> <p align="right"><small>Fuente: Lucía Pesci- Maestría en Desarrollo Sustentable - FLACAM</small></p>

<p align="center">Son interpretaciones ... lecturas sintéticas del comportamiento del ambiente... y sus interfaces</p>	<p align="center">PATRONES CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permiten leer las fases e interfaces, ...son síntesis fenomenológicas de las mismas; ...explican como funcionan, sus conflictos y potencialidades, en función de observar cuales son sus modalidades de comportamiento (patrones) dominantes y ... si los mismos están en crisis y necesitan ser regenerados, recuperados o innovados; ...o si los mismos están funcionando bien y deben ser conservados o incluso puestos en valor 	<p align="center">Tipos de PATRONES CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> • de organización de la estructura o sistema organizacional: <ul style="list-style-type: none"> • tramado/ de red jerárquica/ lineal/ focal/ de campo (cuando en territorio indefinido se producen localizaciones varias, inciertas o mixtas)   <p align="right"><small>Figura 1. El modelo del desarrollo estructural de la ciudad latinoamericana. Fuente: Bondorf, Bähr & Jencsochka (2002), adaptado por Bondorf.</small></p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente Gráfica Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012- (sobre Conceptos

TECNICAS PARTICIPATIVAS		TECNICAS PARTICIPATIVAS	
 <p>TECNICAS PARTICIPATIVAS</p> <p>Técnicas de diálogo, observación y dinámica de grupo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diálogo semi-estructurado 2. Diálogo con informantes clave 3. Diálogo con miembros del hogar 4. Diálogo con grupos de trabajo (grupos enfocados) 5. Formación de grupos de trabajo (grupos enfocados) 6. Lluvia de ideas 7. Observación Participante <p>Diagnóstico participativo: aspectos generales de la comunidad - aspectos sociales</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Perfil de grupo 9. Estrategias de Vida 10. Análisis organizacional / institucional: diagrama de Venen 11. Mapa social 12. Clasificación por nivel económico: Método por informantes clave 13. Clasificación por nivel económico: Método grupal 14. Mapa de servicios y oportunidades 15. La Línea del Tiempo 16. Líneas de tendencias 17. Gráfico histórico de la comunidad 18. Análisis estacional <p>Diagnóstico participativo: manejo de recursos naturales</p> <ol style="list-style-type: none"> 19. Mapa de recursos naturales y uso de la tierra 20. Censales y Diagrama de Corte o Tronsecto 21. Diagrama de cuenca 22. Diagrama y mapeo histórico de recursos naturales 23. Matriz de evaluación de recursos 24. Mapa de acceso a recursos naturales 25. Matriz de análisis de toma de decisiones 26. Matriz de análisis de conflictos 27. Clasificación local de suelos 28. Uso local de árboles (inventario para agroforestería) 29. Censo de problemas de uso de recursos (basado en diagrama de corte) <p>Fuente: 80 herramientas para el desarrollo participativo- FRANS GELFUS - ICA/HOLANDA, 1</p>	 <p>TECNICAS PARTICIPATIVAS</p> <p>Diagnóstico participativo: aspectos de comunicación/intercambios</p> <ol style="list-style-type: none"> 55. Mapa de intercambios 56. Censo de problemas a nivel de comunicación: intercambios 57. Matriz de necesidades prioritarias de extensión / asistencia técnica <p>Análisis de problemas y soluciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 58. Arbol de problemas: diagrama de causas y efectos 59. Matriz de priorización de problemas 60. Identificación de Soluciones Locales o Introducidas 61. Auto-Diagnóstico y Análisis de Campo de soluciones Locales 62. Matriz de evaluación de soluciones 63. Análisis FCDA 64. Selección de opciones: opción única 65. Selección de Opciones: opciones múltiples 66. Cuestionario visualizado 67. Análisis de pro y contra (juego de si señor – no señor) 68. Análisis de impacto <p>Planificación</p> <ol style="list-style-type: none"> 69. Mapa de ordenamiento comunal 70. Mapa de Ordenamiento de Finca 71. Plan de Finca 72. Matriz de objetivos (marco lógico) 73. Matriz de Necesidad y Disponibilidad de Recursos 74. Matriz de plan de acción 75. Matriz de Toma de Responsabilidades <p>Monitoreo y evaluación participativos</p> <ol style="list-style-type: none"> 76. Matriz de planificación de monitoreo y evaluación 77. Matriz de indicadores de monitoreo 78. Formularios para monitoreo participativo (cumplimiento de tareas) 79. Formularios para monitoreo participativo (indicadores cuantitativos) 80. Formularios para monitoreo participativo (indicadores cualitativos) 81. Matriz de indicadores de evaluación de impacto <p>Fuente: 80 herramientas para el desarrollo participativo- FRANS GELFUS - ICA/HOLANDA, 1</p>		

Fuente Gráfica Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012-

6.2.1.4. M4- PROPOSICION:

Corresponderán entonces, los momentos propositivos, donde se perfilarán las ideas fuerza y sus lineamientos estratégicos, los cuales deberán corresponderse con la intencionalidad inicial y sus objetivos emergentes, y de los cuales se encadenarán los futuros planes, programas, proyectos y acciones.



Fuente Gráfica Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012-

Estos momentos serán de creación e innovación; siempre respetuosos de las singularidades culturales e identitarias, y donde necesariamente se precisarán los “como”; “cuando”, “cuanto”, “con quien”, entre otras definiciones. Las herramientas de prefactibilidad entre otras, serán las que nos permitirán evaluar las posibilidades reales de intervención en todos y cada uno de los diferentes campos de actuación identificados para su movilización. En este momento se

definirán los alcances temporales y espaciales, esto es la delimitación precisa de la intervención y su impacto. Es proyectar la idea. Para el decir de la planificación tradicional, el proceso se comienza a “visibilizar” en “productos concretos del proceso”...un documento, un plan, un/os programa/s, un/os proyecto/s, una/s gestión/es, una/s acción/es...

6.2.1.5. M5- IMPLEMENTACION:

La implementación es un momento de corporización en acciones y obras. El Plan se gestiona, el Programa y sus Proyectos se ejecutan, las Obras se construyen.... El momento de implementación (que en trazo grueso, se corresponde con la “planificación operativa”, del enfoque tradicional) deberá ser coherente con los previos del ciclo en construcción; de modo de garantizar la máxima sinergia y sustentabilidad deseada.



Fuente Gráfica Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012-

Estos momentos son de acción e implican, pasar de las intencionalidades a los hechos, asumiendo las corresponsabilidades comprometidas y buscando incrementar progresivamente la coherencia, de modo de acortar las brechas del mito instalado de que “del dicho al hecho...hay mucho trecho”. Este momento requerirá a su vez de nuevas formas de “gestión de la acción”, las cuales seguramente se anclarán en la construcción de confianza mutua alimentada por los vínculos entre los autores del proceso en marcha. Las formas de gestión asociada, entre los gobiernos locales, la sociedad organizada y los espacios del conocimiento, deberán ser sostén de nuevas formas de vincularse y asociarse

para el logro de fines comunes. El privilegio del bien común, debiera re-modelar las institucionalidades existentes o a generarse y la cogestión responsable, su herramienta a consolidar.

6.2.1.6. M6- SEGUIMIENTO Y MONITOREO:

Estos momentos se despliegan en simultaneidad con los otros, retroalimentando el proceso, posibilitando el ajuste y el re-direccionamiento de la “acción pensada” en pos de la transformación buscada. Además, cumplido un ciclo y eslabonando los siguientes, brindan la posibilidad de que desde la externalidad se desdramaticen los problemas por la distancia perceptiva, y se reconozcan las potencialidades desde una visión contextual más amplia.



Fuente Gráfica Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012-

Claro está, que estos momentos no se proponen a modo de plan de control, sino como nueva construcción y aprendizaje conjunta. Las herramientas a trabajar se basarán en la sistematización procesual de experiencias; la validación y contrastación de indicadores relacionales; herramientas comunicacionales; seguimiento y monitoreo ciudadano; audiencias públicas; etc.

6.2.1.6.1. REFLEXIÓN INDAGATORIA TRANSVERSAL Y RETROALIMENTADA (HERMENÉUTICA):

Todo el proceso debería impregnarse de un nuevo aprendizaje, que hiciera

sistemática la indagación reflexiva; de modo de no contentarnos con una primera justificación, sino por el contrario, encontrar los fundamentos que movilicen nuevas formas de ver y resolver los conflictos y potencialidades.

INDAGATORIA REFLEXIVA (HERMENÉUTICA) **CLAVES MARCOPADE**

MOMENTOS	QUE	POR QUE	PARA QUE	CON QUIE	PARA QUIEN	CUANDO	DONDE	COMO
SENSIBILIZACION								
RELECTURA DIAGNOSTICA								
SINTESIS COMPRESIVA								
PROPOSITIVO								
IMPLEMENTACION								
SEGUIMIENTO Y MONITOREO								



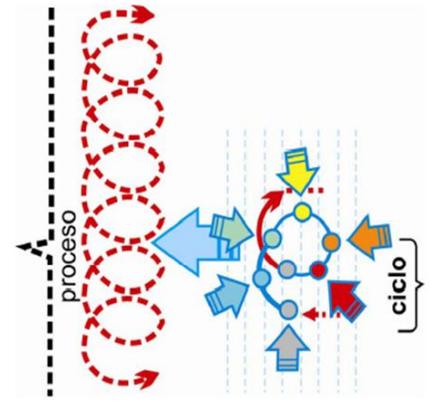
Fuente Gráfica Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012-

6.3. LAS HERRAMIENTAS

Aunque obvio, es necesario puntualizar, que en este punto, se han tratado de repensar y consiguientemente integrar/compensar con enfoque sistémico una serie de instrumentos que se están utilizando actualmente en el accionar cotidiano (muchas de las cuales hoy, se gestionan de modo sectorial y descontextualizado).



CARTA DE NAVEGACIÓN (PROCESO/CICLO/MOMENTOS)
SENSIBILIZACIÓN, RELECTURA DIAGNOSTICA, SINTESIS COMPRESIVA, PROPOSITIVO, IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y MONITOREO



En efecto, dicha integración se ha sistematizado, referenciándola a los

MAESTRÍA EN DESARROLLO SUSTENTABLE – UNLa – FLACAM

TESIS “Modalidad de Abordaje Regional. Bases para la construcción de la Unidad de Concepción Institucional (COPADE, Neuquén)”

momentos eslabonados en la “carta de navegación” propuesta como modalidad de abordaje para coadyuvar a los procesos de desarrollo local/regional/provincial. En ningún momento, deberá descontextualizarse esta compilación de la esencia de la unidad de concepción consensuada, ya que es a su vez parte constitutiva de ella; ni relativizarse a nivel de “recetario de métodos y técnicas” ya que se obtendría el efecto contrario al buscado por la presente propuesta.

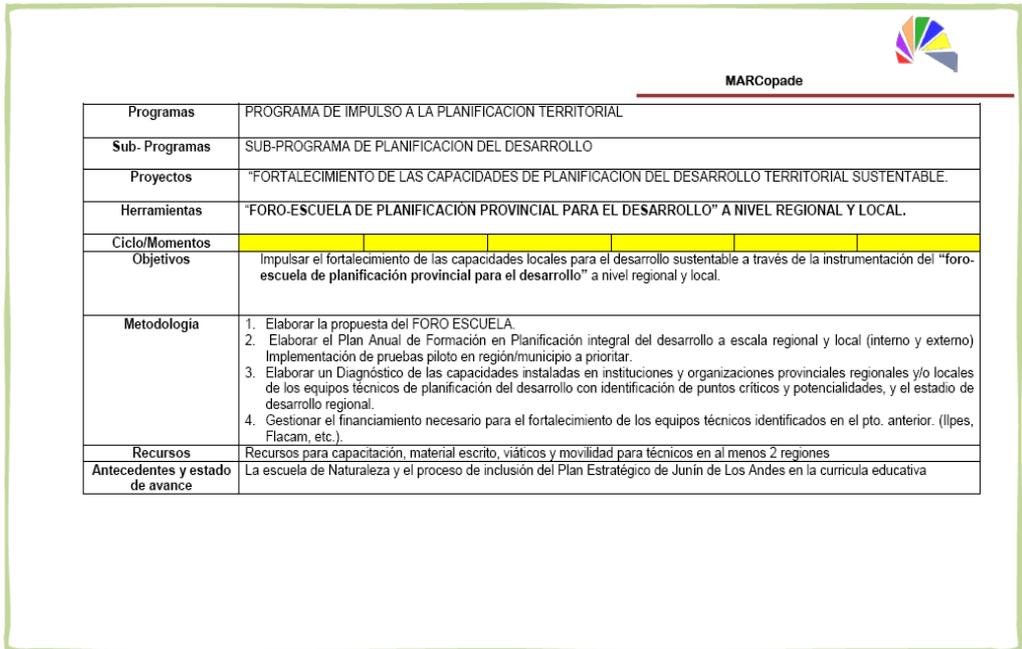
LISTADO DE FICHAS Y TÉCNICAS PARA EL MARCOPAIDE POR PROGRAMA

PROYECTO Y HERRAMIENTA	M1	M2	M3	M4	M5	M6
PROGRAMA DE IMPULSO A LA PLANIFICACIÓN TERRITORIAL						
RESERVA DE BIOSFERA ANDINO NORPATAGÓNICA La titulación como reserva de biosfera en el marco del programa mab de unesco						
INSTRUMENTACIÓN DEL SISTEMA PROVINCIAL DE PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO Modalidad de abordaje regional copade						
FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO TERRITORIAL SUSTENTABLE “foro-escuela de planificación provincial para el desarrollo” a nivel regional y local.						
INSTRUMENTACIÓN DEL SISTEMA PROVINCIAL DE PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO: motivadores y sensibilizadores básicos para el desarrollo de conciencia						
SEGUIMIENTO Y GESTIÓN DE AGENDAS EN EJECUCION Asociativismo Inter municipal						
SUB-PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO SISTEMA DE APOYO PARA LA TOMA DE DECISIONES Informe de Síntesis Regional						
SUB-PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ECONOMICA SECTORIAL- Proyecto “ADECUACION DEL PLAN PRODUCTIVO PROVINCIAL AL PLAN ESTRATÉGICO AGROALIMENTARIO Y AGROINDUSTRIAL FEDERAL Reuniones de consejos consultivos						
PROGRAMA DE IMPULSO A LA PLANIFICACIÓN TERRITORIAL						
INSTRUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INVERSIONES PUBLICAS Sistema de inversión pública (SIPIF)						
FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES MUNICIPALES Sistema de información para la gestión local (SIG)						
FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES MUNICIPALES Banco de requerimientos municipales						
INSTRUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INVERSIONES PUBLICAS Registro provincial de inversores						
PROGRAMA DE PROMOCIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL DESARROLLO LOCAL Y LA ECONOMÍA SOCIAL						
“APOYO A LA GESTIÓN ASOCIADA PARA EL DESARROLLO LOCAL”: consorcios de gestión asociada						
IMPULSO A LA VINCULACIÓN EXTERNA PROVINCIAL						
ATRACCIÓN Y GESTIÓN DE LOS RECURSO DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL- becas – ofertas de cooperación internacional						
COMITÉ DE INTEGRACIÓN REGIÓN DE LOS LAGOS Reunión anual con sede rotativa						
PROGRAMA DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN						
AGENCIA NACIONAL DE PROMOCIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA Fondo fiduciario de promoción de la industria del software (FONSOFT)						
AGENCIA NACIONAL DE PROMOCIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA Fondo argentino sectorial (FONARSEC)						
AGENCIA NACIONAL DE PROMOCIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA Fondo tecnológico argentino (FONTAR)						
AGENCIA NACIONAL DE PROMOCIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA Fondo para la investigación científica y tecnológica (FONCYT)						
CONSEJO FEDERAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA (COFECYT) Apoyo tecnológico al sector turismo (ASETUR)						
CONSEJO FEDERAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA (COFECYT) Proyectos de desarrollo tecnológico municipal (DETEM)						
CONSEJO FEDERAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA (COFECYT) Proyectos federales de innovación productiva (PFIP)						
CONSEJO FEDERAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA (COFECYT) Proyectos federales de innovación productiva-establosamientos productivos vinculados (PFIP – ESPRO Vinculados)						
FONDO PARA LA CIENCIA, LA TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN PRODUCTIVA DEL NEUQUÉN – Reglamentación de la ley 2.364/08						
VINCULACIÓN CREDITICIA PARA MODERNIZACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO PARA PYMES:						
CTEIT-P EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA						
PROMOCIÓN DE LA CULTURA INNOVADORA EN LA COMUNIDAD EDUCATIVA.						
PROGRAMA DE INFORMACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA						
BOLETÍN DE NOVEDADES BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES”						
RESCATE DE LOS DOCUMENTOS TÉCNICOS DE LA PROVINCIA DEL NEUQUÉN - I ETAPA: MINISTERIO DE DESARROLLO TERRITORIAL						
DIGITALIZACIÓN DE DOCUMENTOS TÉCNICOS – II ETAPA						
TECNICAS						
CONSTRUCCIÓN DE UNIDAD DE CONCEPCION						
PARTICIPACIÓN PARA EL DESARROLLO						
ENFOQUE DE MARCO LÓGICO (EML) – PLANIFICACION DE PROYECTOS ORIENTADA POR RESULTADOS (ZOPP) – ENFOQUE INTEGRADO (EI)						
PROYECCIÓN AMBIENTAL						
PLANIFICACIÓN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA: que va a ocurrir? Que puedo hacer? Que voy a hacer? Como lo voy a hacer?						
PLANES TERRITORIALES- PROSPECTIVA ESTRATÉGICA						
SOCIOMETRIA						
INSTITUCIONALIZACIÓN						
PASEO Y CONVERSACIÓN						
LECTURA DE PATRONES						
DIAGNÓSTICOS PARTICIPATIVOS						
LECTURA DE AGENDAS PÚBLICAS Y/O DE MEDIOS						
SISTEMATIZACIÓN SEGUIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN						
SISTEMATIZACIÓN SEGUIMIENTO Y MONITOREO						
TECNICAS PARTICIPATIVAS SEGUIMIENTO Y MONITOREO						
Base de datos ANTECEDENTES de las Síntesis Regionales						
PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO DE LA COMUNICACIÓN TERRITORIAL (DITEN) programa de soporte transversal						
DISEÑO Y OPTIMIZACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL- Gestión De Sistemas Informáticos						
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN WEB -Creación y Gestión compartida del sitio web del ministerio de desarrollo territorial de la provincia del Neuquén						
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN WEB - Gestión del Sitio De La Intranet Del Copade						
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN WEB- Gestión del Sitio Web Del Copade						
SISTEMAS DE INFORMACIÓN TERRITORIAL- Desarrollo del Sistema de Información Geográfica (Sig- Copade)						
SISTEMAS DE INFORMACIÓN TERRITORIAL - Sistema de Indicadores Territoriales						

En la Modalidad de Abordaje Regional, para cada momento, en primer lugar, se sistematizaron una serie de herramientas básicas, seleccionadas en función de la teoría y la praxis y se organizaron en cajas o canastas relacionales, que deberán progresivamente retroalimentarse según la propia experiencia institucional. En la selección se incluyen también aquellas de uso universal (marco lógico, planificación prospectiva estratégica, formatos internacionales, etc.) y fundamentalmente aquellas que en la actualidad constituyen instrumentos de gestión institucional (formatos para programas internacionales nacionales, provinciales, etc.).

Se reitera que estas herramientas (métodos/técnicas/modalidades) constituyen un conjunto articulado, que según sea el estadio de desarrollo de los territorios y comunidades, serán pertinentes para abordar la generalidad de varios y/o todos los momentos; otras en cambio podrán ser de uso específico.

Cada una de las herramientas disponibles se ha sintetizado en fichas operativas, por ejemplo:



MARCopade	
Programas	PROGRAMA DE IMPULSO A LA PLANIFICACION TERRITORIAL
Sub-Programas	SUB-PROGRAMA DE PLANIFICACION DEL DESARROLLO
Proyectos	"FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE PLANIFICACION DEL DESARROLLO TERRITORIAL SUSTENTABLE.
Herramientas	"FORO.ESCUELA DE PLANIFICACION PROVINCIAL PARA EL DESARROLLO" A NIVEL REGIONAL Y LOCAL.
Ciclo/Momentos	
Objetivos	Impulsar el fortalecimiento de las capacidades locales para el desarrollo sustentable a través de la instrumentación del "foro-escuela de planificación provincial para el desarrollo" a nivel regional y local.
Metodología	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar la propuesta del FORO ESCUELA. 2. Elaborar el Plan Anual de Formación en Planificación integral del desarrollo a escala regional y local (interno y externo) 3. Implementación de pruebas piloto en región/municipio a prioritar. 4. Elaborar un Diagnóstico de las capacidades instaladas en instituciones y organizaciones provinciales regionales y/o locales de los equipos técnicos de planificación del desarrollo con identificación de puntos críticos y potencialidades, y el estadio de desarrollo regional. 4. Gestionar el financiamiento necesario para el fortalecimiento de los equipos técnicos identificados en el pto. anterior. (Ilpes, Flacam, etc.)
Recursos	Recursos para capacitación, material escrito, viáticos y movilidad para técnicos en al menos 2 regiones
Antecedentes y estado de avance	La escuela de Naturaleza y el proceso de inclusión del Plan Estratégico de Junin de Los Andes en la curricula educativa

Fuente Gráfica Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012-



MARCopade

Programas	PROGRAMA DE IMPULSO A LA PLANIFICACIÓN TERRITORIAL
Sub-Programas	PLANIFICACIÓN DE LA INVERSIÓN PÚBLICA PROVINCIAL
Proyectos	FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES MUNICIPALES
Herramientas	SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN LOCAL (SIG)
Momentos	
Objetivos	El SIG tiene como propósito facilitar el seguimiento, la evaluación y el control de las políticas públicas, contribuyendo a la toma de decisiones para sustentar la coordinación estratégica entre distintos niveles jurisdiccionales. La implementación del SIG en una jurisdicción implica dos momentos: una etapa de diagnóstico, identificación y priorización de problemas, objetivos y acciones estratégicas de la gestión, y una segunda etapa de monitoreo para los mismos basado en un sistema de indicadores.
Metodología	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico: Transferir herramientas de diagnóstico al gobierno municipal que les permitan identificar y alinear problemas, objetivos y acciones de su gestión. 2. Vinculación: Facilitar la vinculación del gobierno municipal con otras instancias que puedan colaborar para la solución de los problemas prioritarios de la ciudad. 3. Seguimiento Local: Transferir tecnología para el seguimiento y evaluación al gobierno municipal. 4. Seguimiento Centralizado: Contribuir al seguimiento de la ejecución de los programas nacionales en el nivel municipal.
Recursos (5)	
Antecedentes y estado de avance	Septiembre 2009: Capacitación del equipo técnico de la Secretaría de Asuntos Municipales del Ministerio del Interior y Jefatura de Gabinete de Nación, para equipo técnico del COPADE. Septiembre 2010: Se inicia la experiencia con las localidades de Rincón de los Sauces y Neuquén Capital, los días 23 y 24 de Septiembre del 2010.



MARCopade

Programa	PROGRAMA DE IMPULSO A LA PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO
Sub-Programa	SUB-PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO
Proyecto	"INSTRUMENTACIÓN DEL SISTEMA PROVINCIAL DE PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO:
Herramientas	MOTIVADORES Y SENSIBILIZADORES BÁSICOS PARA EL DESARROLLO DE CONCIENCIA
Objetivos	Puesta en común de ideas o temas asociados a la reflexión conceptual, metodológica y/u operativa sobre el paradigma de desarrollo sustentable y el enfoque procesual. Construcción intersubjetiva de la unidad de concepción comunitaria y/u organizacional
Secuencia Metodológica	<ol style="list-style-type: none"> 6. Convocatoria local y/o institucional 7. Preparatoria: búsqueda y sistematización de antecedentes y memoria activa regional/local 8. Primer Encuentro/Taller de "re"conocimiento e identificación intersubjetiva de emergentes para el abordaje integral 9. Elaboración y construcción de agenda de trabajo 10. Implementación de talleres de sensibilización, según emergentes y/o estado de desarrollo de la comunidad: que es un paradigma?; 1.1.a.2- modelos de crecimiento humano; 1.1.a.3- la escalera de la participación, técnicas y modalidades; 1.1.a.4- Procesos de planificación del desarrollo (Area Los Pehuenes; Pilo Lil; Junin de los Andes; Chos Malal); 1.1.a.5- desarrollo a escala humana; 1.1.a.6-huella ecológica; 1.1.a.7- asociativismo intermunicipal, 1.1.a.8 desarrollo sustentable; 1.1.a.9 interculturalidad, 1.1.10 creación e innovación científico tecnológica; etc.
Trabajo específico y experiencias	Experiencia institucional desde 1998 y continúa: Talleres, encuentros, jornadas de sensibilización a escala regional y local, con participación de diferentes colectivos sociales e institucionales

Fuente Gráfica Power Point Jornadas de Fortalecimiento Institucional 2011 y 2012-

Se sistematizaron 39 fichas con herramientas y técnicas variadas.

CONCLUSIONES

EL PROCESO TRANSITADO en breve RETROALIMENTACION

La Modalidad de Abordaje Regional (M.A.R.) constituye un proceso de sucesivas aproximaciones (ciclos de la helicoide) y a través de un planteamiento de construcción endógena e involucramiento progresivo de sus cuadros técnicos, explicita las bases fundantes de la Unidad de Concepción, modelada acorde a su misión original y su competencia funcional, en pos de avanzar en el logro de coherencia entre cerebro y mente institucional y paralelamente coadyuvar a la democratización ideológica y operativa de su propia estructura.

El ciclo de formulación de la M.A.R., fue rico en discusión y acuerdos, y validó la importancia fundante del “darse cuenta” y del rol movilizador de la sensibilización consciente como motor de las transformaciones. El proceso vivido de construcción de la unidad de concepción, retrospectivamente, hoy se asume como ideología convocante y motivante, para aunar nuevas voluntades, objetivos y acciones.

El momento de la elaboración de los documentos y fichas de herramientas, fue también una instancia significativa, pues puso en evidencia que la institución estaba utilizando instrumentos muy variados y múltiples en cantidad y calidad, muchos de los cuales a la luz de su relectura, resultaban incompatibles con los principios, valores e intencionalidad de la “unidad de concepción” acordada. Muchos de ellos, nada ayudaban al logro de los objetivos de desarrollo sustentable que supuestamente pretendían satisfacer.

La sistematización de tales instrumentos, (que constituyen oferta frecuente de las distintas fuentes de financiamiento disponibles), facilitó poner en evidencia su esencia y en algunos casos, su efecto neutro en la evolución de los procesos o en la reversión de los conflictos.

Otro momento importante, lo constituyó la institucionalización de la M.A.R.COPADE, instancia que se materializó a través de la formulación e

implementación del “Programa de Fortalecimiento Institucional”, a través del cual se activaron talleres de capacitación durante los años 2011 y 2012. Dicho Programa, se estructuró en seis encuentros y se elaboraron documentos y Power Point con los contenidos conceptuales y metodológicos.

Asimismo, y en simultáneo se realizó una propuesta del Foro-Escuela de Planific-acción para el desarrollo, a los efectos de iniciar el abordaje territorial con el espíritu y los contenidos enunciados.

LA ESENCIA DEL PROCESO DE LA MODALIDAD DE ABORDAJE REGIONAL

La Tesis, es relectura en proceso y a modo de autoevaluación preliminar, asimilando a un primer tamiz hacia la trascendencia (fuera de COPADE) de la propia propuesta, se ha sometido a la M.A.R. a la hermenéutica que propone “El modelo FLACAM (nuestra experiencia)⁵¹, específicamente en lo referido a afrontar la gobernabilidad de los sistemas complejos.

En efecto, a modo de determinación del ADN del proceso transitado se responde, a saber:

- **¿Es Proyecto integrado?**



Es embrionario, y se desarrolla procesualmente, es multidimensional y permite abordar la complejidad desde los subsistemas decisores; es multivariado y camina en red hacia la evolución activando los temas generadores o motivadores. Propone y requiere abrazar la sustentabilidad como meta a través de la conciencia y la acción.

Hacia el interior de la institución, incita a la hermenéutica y estimula meta aprendizajes en pos del desarrollo de conciencia del staff técnico. Hacia el exterior, se propone como Foro Escuela de Planific-acción, generando redes de producción de masa crítica para la gestión de transformaciones sinérgicas.

- **¿Es Proyecto complejo?**



⁵¹ Rubén Pesci- Documentos para Maestría en desarrollo sustentable y Otros.

Aborda el desarrollo desde la aceptación comprensiva de la complejidad, la imprevisibilidad y la incertidumbre (“lo constante es el cambio”). Descubre patrones y el ADN de los procesos. Profundiza en búsqueda de interfases activas y pasivas. Pone en valor las interrelaciones. Reniega de las simplificaciones que invisibilizan las externalidades y situaciones de contexto...

- **¿Es Proyecto proactivo?**



Se inserta en los momentos, los ciclos y los procesos del desarrollo de territorios y comunidades. Reconstruye la memoria activa (relectura retrospectiva) y se proyecta hacia escenarios o futuros posibles (prospectiva estratégica). Reniega del “borrón y cuenta nueva”. Potencia experiencias sustentables, las encadena en redes sinérgicas para la incorporación de valor local. Se define a favor del desarrollo endógeno...

- **¿Es Proyecto social-utópico?**



Es un proyecto institucional en acción, que aprovecha las oportunidades del contexto y el devenir de los procesos hacia el interior de la institución y propone el involucramiento creciente respetando la evolución de la conciencia individual y colectiva. Se vale de estrategias sensibilizadoras, motivadoras e innovadoras...

Descubre las fisuras y las reconvierte en escenario de potencialidades. Propone la confrontación honorable, transparencia de intereses y respeto por la multiversidad. El innegociable es la construcción de “un espacio seguro y justo para la humanidad” (nadie por debajo de la base social digna y ninguno superando el techo ambiental sustentable, “el donut de OXFAM⁵²”)

- **¿Es Proyecto empresarial autosustentable?**



Genera masa crítica, esto es, la arcilla con la que se modela la sustentabilidad. Propicia un círculo virtuoso e iterativo de evolución a través de los 5 sentidos y más. Construye, desde los individuos a la institución y desde la institución al territorio y las comunidades y viceversa.

⁵² OXFAM- El donut

El desarrollo de conciencia es un camino de ida hacia el empoderamiento y el desarrollo sustentable...

- **¿Es Proyecto generador/transformador?** 

La M.A.R., es una meta-construcción de aprendizaje y acción. Es construcción intersubjetiva, pone en crisis los “obvios”, desconfía de las “tendencias”, da lugar a la “innovación” y valora la “integración de saberes”...

La M.A.R., se reconstruye en cada nuevo escenario y con cada nuevo colectivo social. Se vale de “Encuentros y Talleres de fortalecimiento institucional/organizacional”. Se proyecta en el horizonte como “Foro Escuela de Planificación” y Escuela de Naturaleza y Desarrollo...

- **¿Es Proyecto con destreza?** 

Innova en un proceso de meta-aprendizaje (unidad de concepción explícita en acción). Reelabora e integra marcos conceptuales (la sustentabilidad como meta) y operativos (ni sueño del clavo, ni riesgo del martillo). Retroalimenta y vincula procesos (las redes y encadenamientos necesarios para el desarrollo de las comunidades y territorios). Regenera prácticas del saber local y global. Responde a las necesidades, conflictos y potencialidades, asumiéndolos como punto de leva para las transformaciones (la coyuntura, escalón para el mediano y largo plazo). Reposiciona a la Institución en su rol contemporáneo, sin relegar la letra constitucional.

- **¿Es Proyecto abierto?** 

La M.A.R.COPADE es un proyecto explorador. Está pensado para movilizar el cerebro de las instituciones y organizaciones. Apunta a inhibir las limitaciones adquiridas en las estructuras mentales y se nutre de las distintas posiciones preceptuales (soñador/realista/crítico). Se potencia como Proyecto en red: Programa de Fortalecimiento Institucional; Abordaje de la Cuenca del Curi Leuvú; Plan de desarrollo de Villa Nahueve; entre otros.

- **¿Es Proyecto Comunicacional?** 

Es en sí mismo un “Ejercicio de Comunicación”: Documento

Comunicacional; Ppoint; Módulos de Fortalecimiento (6 Encuentros); etc.. Se construye y retroalimenta en la interacción con otros.

- **¿Es Proyecto reajutable, autoevaluable?** 

La M.A.R. se propone con esencia de flexibilidad y adaptabilidad. Estimula la creación ex ante, ex durante y ex post (Ni sueño del clavo...ni riesgo del martillo). Se reconstruye en la indagación e innovación. Se vale y propicia de la serendipidad consciente...

EXPLICITANDO OBVIOS y CONCLUSIONES

Parafraseando una de las reglas básicas y elementales de la redacción y la oratoria en relación a la estructuración de una ponencia y sus momentos⁵³, corresponde ahora el tercer momento, esto es, arribar a la/s conclusión/es, que en definitiva, será una nueva reflexión intentando salir de la propia experiencia, para trascender hacia una generalización y redondeo de lo *dicho y escrito* precedentemente.

En búsqueda de coherencia con el planteamiento inicial de este meta-aprendizaje (en permanente retroalimentación), la nueva reflexión se presenta filtrada según las distintas posiciones perceptuales asumidas por la que suscribe, con el fin de incentivar otras relecturas y reinterpretaciones, según quien sea el lector/observador.

Referencias gráficas posiciones perceptuales:



• Creativo o Soñador: es observador que aporta sistemáticamente al crecimiento de las ideas



• Crítico: es una posición que puntúa los aspectos negativos de las cosas, y su aporte es indispensable para el mejoramiento de las ideas



• Realista: su mirada está asociada siempre a lo posible, calibra su realidad con justeza y en ocasiones suele oficiar de moderador

⁵³ momento 1: “digo lo que voy a decir”; momento 2: “digo lo que digo” y finalmente momento 3: “digo lo que dije”

- **Respecto planificac-acción para el desarrollo y su complejidad**

✓ Para ser coautor y cogestor consciente de los procesos de desarrollo en los espacios de pertenencia, es condición necesaria entender la complejidad inherente a los territorios y al devenir de la evolución de cada comunidad. ...”*El pensamiento complejo requiere sensibilizarse de las enormes carencias de nuestro pensamiento, y comprender que un pensamiento mutilante conduce, necesariamente, a acciones mutilantes*”... Y para ello, habría que sustituir al paradigma de disyunción/reducción /unidimensionalización (predominante) por un paradigma de distinción/conjunción que permita distinguir sin desarticular, asociar sin identificar o reducir. Además recordar que, el pensamiento simple resuelve los problemas simples sin problemas de pensamiento, mientras que el pensamiento complejo no resuelve, en sí mismo, los problemas, pero constituye una ayuda para la estrategia que puede resolverlos...



✓ Es necesario desmitificar que las necesidades humanas tienden a ser infinitas; que cambian constantemente, que varían de una cultura a otra y que son diferentes en cada período histórico. Y también es necesario distinguir entre las que son propiamente necesidades y los satisfactores de esas necesidades...



✓ Las necesidades humanas fundamentales son pocas, delimitadas y clasificables y son las mismas en todas las culturas y en todos los períodos históricos. Lo que cambia a través del tiempo y de las culturas es la manera o los medios utilizados para la satisfacción de las necesidades.

✓

.....

✓

.....

✓

.....

- **Respecto a la sustentabilidad (espacio seguro y justo para la humanidad) como desafío y meta de instituciones, organizaciones y/o colectivos sociales**



✓ La sustentabilidad como meta, requiere inicialmente 3 componentes básicos e interdependientes: privilegio de un “espacio seguro y justo para todos (donut)”, poder digno y legitimidad política, técnica y social para gestionarla.



✓ A escala local/regional, y frente a la crisis del modelo actual de desarrollo es usual que se reproduzcan y repliquen soluciones y prácticas de modo reactivo, que en realidad no revierten ni minimizan la insustentabilidad tendencial y progresiva.



✓ Para movilizar procesos de transformaciones sustentables es necesario clarificar la entidad del/los subsistemas decisor/es, y reorientar la identificación del/los tema/s generador/es, de modo de direccionar el/los esfuerzos hacia la “cabezas”, abonando el desarrollo de conciencia de los líderes políticos y comunitarios y consiguientemente de los colectivos sociales, instituciones y organizaciones locales.



✓ Así, con ideología del bien común; poder ético y legitimidad cimentada, será posible modelar la “unidad de concepción” que dará contenido a la acción. Esto es, la definición de los principios y valores innegociables; la identificación de las nutrientes conceptuales para formulación de la propia teoría y praxis; y consiguientemente la apropiación y/o creación de destrezas y herramientas pertinentes a sus fines. En esencia connota un proceso de coherentización interna.

✓

✓

✓

✓

✓

✓

- **Respecto a la unidad de concepción**

 ✓ La construcción de la “unidad de concepción” (en el seno de instituciones, organizaciones y/o colectivos sociales), es deseable que se corresponda con un escenario contextual de democracia (creciente), y en ese marco, su consolidación y validación se nutrirá en el proceso (evolutivo) de la conciencia individual y colectiva, que tuviere lugar.

 ✓ La unidad de concepción deberá ser fruto de una construcción colectiva, de modo de favorecer la imprescindible comunión entre cerebro y mente en el seno de las instituciones, organizaciones y colectivos corresponsables de las transformaciones en el camino hacia dicho desarrollo.

 ✓ No siempre es clara la correspondencia y/o fusión entre el cerebro y la mente institucional. Muchas veces, además, prima el “discurso” contrapuesto a la “acción”, dándose lugar al juego interno de poderes e intereses explícitos o implícitos.

 ✓ Ante esa disociación, la participación (con diseño a medida) de los actores/autores involucrados, debería ser un fin y no un medio, a los efectos de avanzar en la democratización de los procesos de planific-acción y de toma de decisiones; y fundamentalmente, garantizar que el juego de poderes e intereses se desarrolle en un plano mínimo de igualdad de oportunidades.

- ✓
- ✓
- ✓
- ✓

- **Respecto a los principios y valores**

- ✓ Se plantea al privilegio del bien común como primer principio



innegociable, ya que en su acepción más universal, constituye un conjunto de condiciones sociales que permiten y favorecen en los seres humanos el desarrollo integral de todos y cada uno de los miembros de la comunidad. Que sea ... *“bien” además connota, que da satisfacción a las necesidades del ser humano en su entera naturaleza espiritual, moral y corporal, proporcionándole la paz, la cultura y todo lo necesario para el desenvolvimiento pleno de su existencia; y es “común” porque es un bien de la sociedad entera.*



- ✓ A nivel local, por sobre toda generalización o presupuesto mínimo universal, es responsabilidad (de todos) definirlo y construirlo. Cada comunidad debería realizar la reinterpretación y definición colectiva, de sus bienes comunes tangibles y no tangibles, innegociables a la hora de actuar en consecuencia.



- ✓ El espacio público, por su identidad principalísima de bien común, debe constituirse (a modo de matriz de base) en una trama estructurante de la “igualdad de oportunidades territoriales” garantizando condiciones (equivalentes) de paisaje cultural y ambiente digno a todos los ciudadanos de la urbanidad, periurbanidad, ruralidad y/o naturalidad. Será objeto de construcción conjunta la identificación de los “bienes comunes” que cada comunidad reconozca para sí.

- ✓
- ✓
- ✓

• **Respecto a las técnicas y herramientas de planific-acción**



- ✓ Si bien obvio, es necesario reafirmar que, el Estado debe planificar y sus instituciones no deben dejar el lugar vacante, para que otros planifiquen por omisión. Tal responsabilidad implica instituciones

comprometidas con el privilegio del bien común y el logro de un espacio seguro y justo para todos; y cumpliendo su rol mediador en el juego de intereses y poder.



✓ Instituciones negligentes y ciudadanía desorganizada y/o ausente, favorecen escenarios para profundizar la insustentabilidad y la desigualdad de oportunidades imperante.



✓ En relación a las herramientas de planific-acción, correspondería no reproducir el conocido “sueño del clavo y el riesgo del martillo”; esto es “ignorar que el martillo existe cuando encontramos un clavo suelto (el sueño del clavo) o, por el contrario, debido a que conocemos el uso del martillo, terminar de creernos que todos los problemas se asemejan a un clavo (el riesgo del martillo)”.



✓ Con esa salvedad, se propone incitar a la construcción de modalidades dinámicas del “pensar/hacer” (endógenas, embrionarias, sistémicas y relacionales), que permitan su permanente nutrición y retroalimentación. Siempre con memoria activa y visión de futuro, valiéndose del conocimiento y experiencias contemporáneas validadas; e innovando local y creativamente en pos de las nuevas transformaciones necesarias en el proceso de planific-acción para el desarrollo.

✓ Este es un momento de gran potencialidad en tránsito al cambio de paradigma y podrá ser punto de inflexión si se lo cimenta en el desarrollo de conciencia socio ambiental, con privilegio del bien común, sobre una base ética y la estética de las modalidades de planific-acción y gestión adaptadas a las realidades locales.

✓
.....

✓
.....

✓
.....

NUEVOS INTERROGANTES y PERSPECTIVAS...



Fuente Gráfica WEB

Si bien la realidad no es tan desalentadora ni se manifiesta de modo taxativo entre actitudes opuestas extremas, la imagen precedente constituye un claro desafío a continuar trabajando en todo lo que falta para lograr nuestros fines. Además pone en evidencia la importancia de direccionar seriamente los esfuerzos sobre las “cabezas”, abonando el desarrollo de conciencia y el consiguiente accionar sustentable, progresivo. En ese sentido, la experiencia de construcción de la “unidad de concepción institucional, organizacional y/o de los colectivos sociales”, resulta un buen camino a profundizar...

Así, nuevas líneas de trabajo emergen de la experiencia vivida en el proceso del propio desarrollo de la MA.R.COPADE y del ciclo de construcción de su base ideológica conceptual operativa (unidad de concepción), a saber:

- ✓ En relación a los **principios y valores**: reinterpretación y definición colectiva explícita de los bienes comunes tangibles y no tangibles de cada territorio y comunidad
- ✓ En relación a los **criterios de sustentabilidad**: definición de su

ANEXO

Jornadas de Fortalecimiento Institucional- Síntesis Compilada (ppt)

The image displays a grid of 24 presentation slides, numbered 1 through 24, representing a synthesis of institutional strengthening workshops. The slides are organized into four rows and six columns. Each slide features the COPADE logo and contains text, diagrams, and charts related to the project's methodology and conceptual framework.

- Slide 1:** MODALIDAD DE ABORDAJE COPADE PARA LA PLANIFICACION Y ACCION PARA EL DESARROLLO. Includes a map of Neuquén and the COPADE logo.
- Slide 2:** MARCOPAIDE. Lists key components: 'INFORMACION COPADE', 'RELATO BREVE DEL PROCESO DE CONSTITUCION DE LA PROPUESTA', 'ANÁLISIS REGIONAL CONCEPTUAL...', 'EL DOCUMENTO CONCEPTUAL...', 'PROBLEMAS...HERRAMIENTAS...', 'CLAVES MARCOPAIDE...INICIATIVAS ACTIVIDADES...INICIATIVAS ALTERNATIVAS...INICIATIVAS INICIALES', 'CONFLICTOS Y PREFERENCIAS DIFERENCIALES', 'INTERFASES', and 'PROCESOS'.
- Slide 3:** PLANIFICACION DEL DESARROLLO... 'El desarrollo es un proceso...'. Discusses the role of the government in planning and implementation.
- Slide 4:** PLANIFICACION DEL DESARROLLO... 'COPAIDE...'. Explains the process of institutionalization and action.
- Slide 5:** PLANIFICACION DEL DESARROLLO... 'PLAN DE ACCION...'. Shows a flowchart of the planning process.
- Slide 6:** PROPUESTA...MODALIDAD DE ABORDAJE COPADE. 'CONTEXTUALIZACION Y ENCUADRE PROGRAMATICO'. Includes a diagram of 'TERRITORIO' and 'COMUNIDADES'.
- Slide 7:** 'Institucionalización y legalización', 'Marco conceptual', 'Módulo de concepción', 'Acuerdos', 'Estados del patrimonio conceptual', 'Sostenibilidad del modelo de desarrollo'.
- Slide 8:** PROCESO DE FORTALECIMIENTO Y ACCION. 'INSTITUCIONALIZACION', 'PROCESO DE FORTALECIMIENTO Y ACCION', 'INSTITUCIONALIZACION', 'PROCESO DE FORTALECIMIENTO Y ACCION'.
- Slide 9:** 'EL SUEÑO DEL CLAVO... EL RIESGO DEL MARTILLO...'. Discusses the risk of not acting on problems.
- Slide 10:** 'desarrollo? crisis ambiental?'. Includes a diagram of 'desarrollo' and 'crisis ambiental'.
- Slide 11:** 'FISICO NATURAL', 'SOCIAL', 'ECONOMICO', 'POLITICO INSTITUCIONAL', 'CULTURA AMBIENTE', 'BIENESTAR'.
- Slide 12:** MARCO CONCEPTUAL. 'MARCO CONCEPTUAL', 'CRITERIOS DE SUSTENTABILIDAD... CAMPOS DE ACCION'.
- Slide 13:** 'CULTURA/AMBIENTE'. 'CULTURA/AMBIENTE', 'Lógica analítica (holística/sistémica relacional)', 'Percepción dialéctica', 'Síntesis (interfaz)', 'Identificación de patrones', 'Lenguajes Concretos (saber mirar/saber escuchar)'.
- Slide 14:** 'DESARROLLO SUSTENTABLE... SOCIEDAD DE FLUJOS CICLICOS'. 'DESARROLLO SUSTENTABLE... SOCIEDAD DE FLUJOS CICLICOS', 'S.T.C.', 'FLUJO LINEAL (objetivo)', 'FLUJO CICLICO (objetivo, resultado)'.
- Slide 15:** 'VISION SISTEMICA SOCIEDAD DE FLUJOS CICLICOS'. 'VISION SISTEMICA SOCIEDAD DE FLUJOS CICLICOS', 'TIPOS DE SOCIEDAD', 'FLUJO LINEAL', 'FLUJO CICLICO'.
- Slide 16:** 'CRITERIOS DE SUSTENTABILIDAD... CAMPOS DE ACCION'. 'CRITERIOS DE SUSTENTABILIDAD... CAMPOS DE ACCION', 'METAS', 'CAMPOS DE ACCION'.
- Slide 17:** 'MARCO CONCEPTUAL'. 'MARCO CONCEPTUAL', 'El desarrollo se refiere a las personas y no a las cosas', 'Las necesidades humanas son pocas, definidas y clasificadas', '9(10)', 'SUSTENTABILIDAD', 'DIVERSIDAD', 'PROTECCION', 'AFECTO', 'RESPONSABILIDAD', 'DIVERSIDAD', 'LIBERTAD', 'OCIO'.
- Slide 18:** 'MARCO CONCEPTUAL'. 'MARCO CONCEPTUAL', '¿DEBEMOS ESCOLIR LA HUMANIDAD? El desarrollo es un proceso', 'Nuestro tiempo es un tiempo único y no se repite', 'Nuestro tiempo es un tiempo único y no se repite'.
- Slide 19:** 'ESPACIO DEBIDO Y JUSTO PARA LA RURALIDAD'. 'ESPACIO DEBIDO Y JUSTO PARA LA RURALIDAD', 'ALGUNAS CLAVES MARCOPAIDE', 'Espacio debido y justo para la ruralidad', 'ALGUNAS CLAVES MARCOPAIDE'.
- Slide 20:** 'ESPACIO DEBIDO Y JUSTO PARA LA RURALIDAD'. 'ESPACIO DEBIDO Y JUSTO PARA LA RURALIDAD', 'ALGUNAS CLAVES MARCOPAIDE', 'Espacio debido y justo para la ruralidad', 'ALGUNAS CLAVES MARCOPAIDE'.
- Slide 21:** 'MARCO CONCEPTUAL'. 'MARCO CONCEPTUAL', 'NUEVA RURALIDAD Y SU DINAMICA', 'Ejes de análisis de la ruralidad actual', '1) Sistemas de las explotaciones agrícolas y vínculo de la agricultura con el territorio (evolución, multifuncionalidad, eco-condicionalidad, etc.)', '2) Productos agro-alimentarios y organización de los territorios rurales (actores de las cadenas, recursos y agricultura de calidad, etc.)', '3) Nuevas formas de sociabilidad (relaciones campesino-rurales, recomposiciones sociales, modos de vida, etc.)', '4) Acción pública, medio ambiente y desarrollo territorial (políticas públicas y gobernanza: políticas agrícolas y desarrollo rural sustentable)'.
- Slide 22:** 'MARCO CONCEPTUAL'. 'MARCO CONCEPTUAL', 'Desarrollo Local Sustentable', 'NECESIDADES BÁSICAS', '13. Vivienda', '14. Materiales de construcción', '15. Bienes para la recreación', '16. Bienes para personas con discapacidad'.
- Slide 23:** 'MARCO CONCEPTUAL'. 'MARCO CONCEPTUAL', 'CAPACIDAD DE CARGA AJUSTADA A LOS AGENTEMIENTOS REALES: 'FLUJOS ECOLÓGICOS' (de Bienes Naturales y Bienes Naturales)', 'Eficacia del paisaje (sustentabilidad)', 'RECARGO', 'Criterios de compatibilidad e integración entre el sistema de paisajes, pastos y ciudades: EQUIDAD TERRITORIAL'.
- Slide 24:** 'MARCO CONCEPTUAL'. 'MARCO CONCEPTUAL', 'LA HUELLA ECOLÓGICA', 'La sostenibilidad de una economía depende de la capacidad de regeneración de la capacidad de su ecosistema', 'La huella ecológica es la capacidad de un ecosistema para producir Bienes Naturales. Bienes Naturales y absorber desechos generados por los humanos'.



The image displays a grid of 28 presentation slides, numbered 45 to 68, from a thesis. Each slide contains text, diagrams, and tables related to sustainable development and institutional design. A large green diagonal watermark 'COPAIIDE' is overlaid across the entire grid.

- Slide 45:** HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS. CARTA DE NAVEGACIÓN RELECTURA DIAGNOSTICA. SE UN PROYECTO. 80 HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO PARTICIPATIVO.
- Slide 46:** TÉCNICAS PARTICIPATIVAS. Técnicas de diálogo, observación y generación de ideas.
- Slide 47:** TÉCNICAS PARTICIPATIVAS. Diagnóstico participativo: sistemas de producción.
- Slide 48:** TÉCNICAS PARTICIPATIVAS. Diagnóstico participativo: sistemas de producción.
- Slide 49:** HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS. CARTA DE NAVEGACIÓN SÍNTESIS COMPRENSIVA. "Identificar" el tema que permite superar los obstáculos más relevantes.
- Slide 50:** ALGUNAS CLAVES DEL MARCOPAIDE. CAMPOS DE ACTUACIÓN. Matriz de Interacción Relacional y detección de Campos de Actuación.
- Slide 51:** HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS. CARTA DE NAVEGACIÓN SÍNTESIS COMPRENSIVA. PROYECTO DE PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO.
- Slide 52:** HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS. CARTA DE NAVEGACIÓN SÍNTESIS COMPRENSIVA. PROYECTO DE PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO.
- Slide 53:** HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS. CARTA DE NAVEGACIÓN SÍNTESIS COMPRENSIVA. PROYECTO DE PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO.
- Slide 54:** HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS. CARTA DE NAVEGACIÓN MOMENTO PROPOSITIVO. MOMENTO PROYECTUAL... "¿QUÉ HACER?"
- Slide 55:** HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS. CARTA DE NAVEGACIÓN MOMENTO PROPOSITIVO. HERRAMIENTAS DE PROPOSICIÓN Y FORMULACIÓN...
- Slide 56:** HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS. CARTA DE NAVEGACIÓN MOMENTO IMPLEMENTACIÓN. FORMULACIÓN SISTEMÁTICA... RELACIONALES.
- Slide 57:** HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS. CARTA DE NAVEGACIÓN MOMENTO IMPLEMENTACIÓN. SISTEMA DE INVERSIÓN PÚBLICA.
- Slide 58:** HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS. CARTA DE NAVEGACIÓN SEGUIMIENTO Y MONITOREO. PROCESO ITERATIVO Y RETROALIMENTACIÓN.
- Slide 59:** ALGUNAS CLAVES DE MARCOPAIDE. INDAGATORIA REFLEXIVA (HERMENEÚTICA).
- Slide 60:** FORMULACIÓN SISTEMÁTICA... RELACIONALES. ¿Se ha superado el proyecto sectorial para asumir un proceso integrado?
- Slide 61:** FORMULACIÓN SISTEMÁTICA... RELACIONALES. Los autores (instituciones/comunidad) reconocen su legitimidad para gestarlo?
- Slide 62:** HERRAMIENTAS PROYECTUALES Y DE GESTIÓN... ASOCIADAS A LOS MOMENTOS DEL PROCESO DE DESARROLLO.
- Slide 63:** ALGUNAS CLAVES DE MARCOPAIDE. CLAVES MARCOPAIDE.
- Slide 64:** ALGUNAS CLAVES DE MARCOPAIDE. ACTIVAR INTERFASE.
- Slide 65:** ALGUNAS CLAVES DE MARCOPAIDE. CONTEXTUALIZACIÓN: clarificar pertenencia, alcances, encuadres interdependencias territoriales, complementariedades (+) y dependencias (-).
- Slide 66:** ALGUNAS CLAVES DE MARCOPAIDE. ENFOQUE Y ABORDAJE TERRITORIAL. REGIONES DE DESARROLLO UNIDADES DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL DESARROLLO.
- Slide 67:** ALGUNAS CLAVES DE MARCOPAIDE. UNIDAD REGIONAL DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL DESARROLLO SUSTENTABLE. Algebra de factos y componentes.
- Slide 68:** ALGUNAS CLAVES DE MARCOPAIDE. RECUPERACIÓN DE LA "MEMORIA ACTIVA" y procesos en marcha... (evolución).

The image displays a grid of 36 educational slides, numbered 69 to 92, arranged in a 6x6 layout. Each slide contains text, diagrams, and illustrations related to community development and social psychology. The slides are organized into several thematic sections:

- Pages 69-72:** Focus on 'Recuperación de la Memoria Activa' and 'Prevalencia de Mentes Abiertas'. Slide 69 includes a 'LÍNEA DE TIEMPO DE FRATRES HERCIAS' (Timeline of Freres Hercias) from 1976 to 2007. Slide 70 discusses the 'PROCESO DE TRANSICIÓN' and 'CONSTRUCCIÓN DEL ESTADO SOCIOECONÓMICO'. Slide 71 features a 'LINEA DE TIEMPO' with a large green 'MENTES ABIERTAS' watermark. Slide 72 shows a photograph of a group of people.
- Pages 73-76:** Focus on 'PUNTOS DE VISTA... VISIONES... LOGICAS...'. Slide 73 includes a map of 'El Parque central'. Slide 74 is a complex flowchart. Slide 75 lists 'VALORES' and 'PUNTOS DE VISTA'. Slide 76 discusses 'ABREPTEROS activos' and 'IDEALISTAS'.
- Pages 77-80:** Focus on 'SABER DEL DESARROLLO... SABER DEL PROYECTO...'. Slide 77 includes 'CONTENIDORES' and 'Proyectos Creativos Aprendizaje Colectivo'. Slide 78 features a large green 'PARTICIPACION' watermark. Slide 79 discusses 'LA PARTICIPACION NO ES UN INSTRUMENTO...'. Slide 80 includes '...EMPODERAMIENTO' and 'LA PARTICIPACION en la TOMA de DECISIONES de las COMUNIDADES SUSTENTABLES'.
- Pages 81-84:** Focus on 'LA PARTICIPACION en la TOMA de DECISIONES de las COMUNIDADES SUSTENTABLES'. Slide 81 lists 'AUTO DESARROLLO' and 'Participación Interactiva'. Slide 82 lists 'Participación Interactiva' and 'Participación por Incentivos'. Slide 83 lists 'TÉCNICAS PARTICIPATIVAS' and 'FRANCS POR PARTICIPATIVO'. Slide 84 lists 'TÉCNICAS PARTICIPATIVAS' and 'FRANCS POR PARTICIPATIVO'.
- Pages 85-88:** Focus on 'NUEVAS ACTITUDES... APTITUDES...'. Slide 85 includes 'FACILITADOR TRANSFORMATIVO'. Slide 86 lists 'EMPATIA', 'ASERTIVIDAD', 'SERENDIPIDAD', and 'RESILIENCIA'. Slide 87 includes 'Las 3 M' and 'MEMORIAS NUESTRA COMUNICACION...'. Slide 88 lists 'Comportamiento' and 'ASERTIVIDAD'.
- Pages 89-92:** Focus on 'SERENDIPIDAD... CASUALIDAD BUSCADA' and 'RESILIENCIA'. Slide 89 includes 'SERENDIPIDAD... CASUALIDAD BUSCADA'. Slide 90 includes 'RESILIENCIA' and 'RESILIENCIA'. Slide 91 includes 'DESARROLLO DE ACTITUD Y DESTREZA TRANSFORMADA'. Slide 92 includes 'DESARROLLO DE ACTITUD Y DESTREZA TRANSFORMADA' and 'SABER DEL PROCESO Y DEL PROYECTO... CONSTRUCCION INTERSUBJETIVA... PERCEPCION... CONFLICTOS Y POTENCIALIDADES... LECTURA DE INTERASES Y PATRONES... INDICADORES DE PROCESOS... INDICADORES DE SUSTENTABILIDAD...'

CAMPO DE ACTUACIÓN SOCIO-CULTURAL

La comprensión y promoción de las realidades históricas, presentes y futuras locales.

117

CAMPO DE ACTUACIÓN SOCIO-ESPACIAL

PREDOMINANTEMENTE NATURAL

PREDOMINANTEMENTE URBANO

118

CAMPO DE ACTUACIÓN SOCIAL

La generación y distribución social de los beneficios. EL EMPODERAMIENTO DE LAS COMUNIDADES...

AUTO DESARROLLO
Participación Interactiva
Participación funcional
Participación por Incentivo
Participación por Consulta
Suministro de Información
Pasividad

119

CAMPO DE ACTUACIÓN POLÍTICO INSTITUCIONAL

La construcción de políticas públicas, articuladas y coordinadas, gestionadas y legitimadas social, técnica y políticamente

120

DESARROLLO DE ACTITUD/APTITUD/ESTREZA TRANSFORMADORAS

ALGUNAS CLAVES MARCO PADE

✓ SABER DEL PROYECTO... CONSTRUCCIÓN INTERSUBJETIVA

✓ PERCEPCIÓN...

✓ CONFLICTOS Y POTENCIALIDADES...

✓ LECTURA DE INTERFASES Y PATRONES ...

✓ INDICADORES DE PROceso... INDICADORES DE SUSTENTABILIDAD...

121

HERRAMIENTAS Y CLAVES MARCO PADE

CARTA DE NAVEGACIÓN MOMENTO SÍNTESIS DIAGNÓSTICA

Identificación de conflictos y potencialidades

Explicación del comportamiento complejo del ambiente mediante una síntesis perceptiva de:

- ✓ **CONFLICTOS:** incompatibilidades entre la necesidad y la realidad, y/o intereses encontrados; y
- ✓ **POTENCIALIDADES:** fortalezas y oportunidades existentes ... consideradas en forma interseccional y relacionada.

122

CLAVES MARCO PADE

Herramientas para el análisis y jerarquización de conflictos y potencialidades

■ MATRICES

Las matrices son una de las tantas herramientas metodológicas propuestas para el análisis relacional de los conflictos y potencialidades, con vistas a realizar un diagnóstico profundo que permita identificar a los Subistemas Decisionales y a los Temas Generadores más apropiados para resolver los Subistemas Decisionales antes de definidos.

123

MATRIZ C y G Contribos por Conflicto

	A	B	C	D
1	4	7	4	1
2	2	7	3	5
3	2	2	4	1
4	4	3	3	4

124

MATRIZ P y I (P) Interfase con Potencialidades

	A	B	C	D
1	4	7	4	1
2	2	7	3	5
3	2	2	4	1
4	4	3	3	4

125

MATRIZ C y P

126

MATRIZ P y C

127

HERRAMIENTAS Y ALGUNAS CLAVES DE MARCO PADE

128

HERRAMIENTAS Y ALGUNAS CLAVES DE MARCO PADE

129

LECTURA TERRITORIAL ALGUNAS CLAVES MARCO PADE

130

ALGUNAS CLAVES MARCO PADE

131

ALGUNAS CLAVES MARCO PADE

132

ALGUNAS CLAVES MARCO PADE

133

ALGUNAS CLAVES MARCO PADE

134

ALGUNAS CLAVES MARCO PADE

135

ALGUNAS CLAVES MARCO PADE

136

ALGUNAS CLAVES MARCO PADE

137

ALGUNAS CLAVES MARCO PADE

138

ALGUNAS CLAVES MARCO PADE

139

ALGUNAS CLAVES MARCO PADE

140

The image displays a grid of 20 presentation slides, numbered 141 to 164. The slides are organized into four rows and five columns. The first four columns contain slides with various titles and content, while the fifth column contains slides with titles like 'Próximos encuentros???' and 'Haber Crecido'.

- Slide 141:** 'Gradientes/Interfases físicas'. Includes a map of Neuquén with handwritten notes: 'Ayuda a explicar el rol (relativo a) general) entre los distintos patrones'.
- Slide 142:** 'Interfases físicas... Sector Experiencia'. Includes a 3D architectural rendering with handwritten notes: 'Ayuda a explicar el rol (relativo a) general) entre los distintos patrones'.
- Slide 143:** 'Interfases sociales...'. Includes a circular diagram with handwritten notes: 'Ayuda a explicar el rol (relativo a) general) entre los distintos patrones'.
- Slide 144:** 'Interfases físicas...'. Includes a circular diagram with handwritten notes: 'Ayuda a explicar el rol (relativo a) general) entre los distintos patrones'.
- Slide 145:** 'Interfases físicas...'. Includes a circular diagram with handwritten notes: 'Ayuda a explicar el rol (relativo a) general) entre los distintos patrones'.
- Slide 146:** 'Interfases sociales...'. Includes a photo of a 'Cabalgata de SAN SEBASTIAN' with handwritten notes: 'Ayuda a explicar el rol (relativo a) general) entre los distintos patrones'.
- Slide 147:** 'Interfases sociales...'. Includes a photo of a classroom with handwritten notes: 'Ayuda a explicar el rol (relativo a) general) entre los distintos patrones'.
- Slide 148:** 'Interfases físicas...'. Includes a photo of a street scene with handwritten notes: 'Ayuda a explicar el rol (relativo a) general) entre los distintos patrones'.
- Slide 149:** 'Interfases sociales...'. Includes a photo of a public event with handwritten notes: 'Ayuda a explicar el rol (relativo a) general) entre los distintos patrones'.
- Slide 150:** 'LECTURA DE PATRONES'. Text: 'Permiten leer las fases e interfases, ...son síntesis fenomenológicas de las mismas; ...explican como funcionan, sus conflictos y potencialidades, en función de observar cuales son sus manifestaciones de comportamiento (patrones) dominantes y ... si los mismos están en crisis y necesitan ser regenerados, recuperados o innovados; ... si los mismos están funcionando bien y deben ser conservados o incluso puestos en valor'.
- Slide 151:** 'MODALIDAD DE ACTUACION... CAMPOS DE ACTUACION'. Includes a matrix diagram.
- Slide 152:** 'Tipos de PATRONES'. Text: 'de apropiación del ambiente por parte de sus poblaciones: colectivo/grupal/individual; abierto/cerrado/ arriba/abajo; etc'. 'de organización de la estructura o sistema organizacional: tramo/de red jerárquica/lineal/ focal/ de campo'. 'de funcionamiento: lineal, cíclico, discontinuo, incierto o errático'. 'temporales: pueden ser ocasionales/efímeros; recurrentes, permanentes'.
- Slide 153:** 'PATRONES'. Includes photos of penguins and a person with handwritten notes: 'Ayuda a explicar el rol (relativo a) general) entre los distintos patrones'.
- Slide 154:** 'Tipos de PATRONES'. Includes a photo of a city with handwritten notes: 'Ayuda a explicar el rol (relativo a) general) entre los distintos patrones'.
- Slide 155:** 'Tipos de PATRONES'. Includes a photo of a landscape with handwritten notes: 'Ayuda a explicar el rol (relativo a) general) entre los distintos patrones'.
- Slide 156:** 'Tipos de PATRONES'. Includes a photo of a landscape with handwritten notes: 'Ayuda a explicar el rol (relativo a) general) entre los distintos patrones'.
- Slide 157:** 'Tipos de PATRONES'. Includes a photo of a city with handwritten notes: 'Ayuda a explicar el rol (relativo a) general) entre los distintos patrones'.
- Slide 158:** 'Tipos de PATRONES'. Includes a diagram of various network types (Buz, Estrella, Malla, etc.) with handwritten notes: 'Ayuda a explicar el rol (relativo a) general) entre los distintos patrones'.
- Slide 159:** 'Tipos de PATRONES'. Includes a diagram of a city layout with handwritten notes: 'Ayuda a explicar el rol (relativo a) general) entre los distintos patrones'.
- Slide 160:** 'Tipos de PATRONES'. Includes a photo of a city with handwritten notes: 'Ayuda a explicar el rol (relativo a) general) entre los distintos patrones'.
- Slide 161:** 'Próximos encuentros???' with a cartoon character and a checklist.
- Slide 162:** 'Próximos encuentros???' with a checklist and smiley faces.
- Slide 163:** 'Haber Crecido' with a colorful logo and a cartoon character.
- Slide 164:** A blank slide with a yellow border.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

CAPALBO, Lucio y MANIEI, Haleh. La expresión social de la conciencia planetaria, reflexiones sobre los procesos de las organizaciones de la sociedad civil. CICCUS, 2007

DECLARACIÓN DE DERECHO AL DESARROLLO adoptada por la Asamblea General en su resolución 41/128, de 4 de diciembre de 1986. <http://www2.ohchr.org/spanish/law/desarrollo.htm>

GELARDO RODRÍGUEZ, Teresa (2005). La política y el bien común. Instituto Martín de Azpilcueta. Navarra Grafica Ediciones. España.

GLOBAL FOOTPRINT NETWORK. <http://www.footprintnetwork.org/>

GODET, Michael. Cuadernos LIPS. La caja de herramientas de la prospectiva estratégica- Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique- Prospektiker- Instituto Europeo de prospectiva estratégica

GUIBERT, Martine. Dinámicas Contemporáneas de los Territorios rurales. Documentos Curso Universidad Nacional del Comahue. Neuquén, 05-2007

HOPENHAYN, Sergio BOISIER- Desarrollo Endógeno. Para qué? Para quién? http://www.cedet.edu.ar/Archivos/Bibliotecas/ponencia_boisier.pdf

INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACIÓN POLÍTICA. Manual de Formación Política. - 1a ed. - Buenos Aires. Ministerio del Interior. Instituto Nacional de Capacitación Política, 2012

LA SUTENTABILIDAD HOY 2005, Concurso Internacional de Ensayos, Fundación Cepa, 2005

MANUAL DE INDUCCIÓN, COPADE; 2011

MARTÍNEA Gómez, J.A.: El poder, el bien común y los intereses individuales y sociales, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, mayo 2011, www.eumed.net/rev/cccscs/12/

MARTINEZ BERCOVICH, Gabriela. La transdisciplina como una nueva identidad- Tesis de Maestría en Desarrollo Sustentable-

MARTINEZ, Enrique Mario. Nuevos Cimientos. Debates para honrar el Bicentenario. y aportes de colaboradores. Ediciones Ciccus, 2011

MARTINEZ GUARINO, Ramón, 1999, “A modo de presentación” en “35 años del COPADE y la planificación en Neuquén” (autora Graciela Blanco), Centro de Estudios de Historia Regional, Universidad Nacional del Comahue y COPADE,

138

MAX-NEEF, Manfred A., ELIZALDE, Antonio y HOPENHAYN Martín - Desarrollo a escala humana, Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones. Icaria Editorial, S.A. 1998

MORIN, Edgar. Introducción al Pensamiento Complejo. Documento FUNYDER elaborado para Jornadas de Fortalecimiento Institucional COPADE- 2010.

PESCI, Rubén. Ambiente y cultura, hacia una ética solidaria, Fundación Cepa, 1995

PESCI, Rubén y PEREZ Jorge. Proyectación Ambiental, Fundación Cepa, 1995

PESCI, Rubén. DEL TITANIC AL VELERO, Ed. Ambiente. 2004,

PESCI, Rubén VIENTOS VERDES, VEINTE IDEAS SOBRE SUSTENTABILIDAD, Editorial Cepa, Editorial Nobuko, 2006

PESCI, Rubén – FLACAM - Maestría en Desarrollo Sustentable- Contenidos en documentos, clases y seminarios, La Plata, 2006-2007

ROBIROSA, Mario. La organización comunitaria.- Cenoc. Argentina 1997

SAPAG, Felipe, El Desafío, Edición FUNDANEU, Temuco, Chile, Impresos Spring Ltda, 1994, 34, por BLANCO, Graciela; GENTILE, María Beatriz; QUINTAR, Juan, 16-135

RAWORTH, Kate. Documentos de Debate de OXFAM. www.oxfam.org/grow

ULLOA, Fernando. Entrevista a Fernando Ulloa (Fuente: Laboratorio de Análisis Institucional de Rosario LAIR) Nov. 2009

VERCELLI, Ariel. Repensando los bienes intelectuales comunes: análisis socio-técnico sobre el proceso de co-construcción entre las regulaciones de derecho de autor y derecho de copia y las tecnologías digitales para su gestión p 29-32

CITRINOVITZ, Adriana. Documento Plan estratégico de conservación y desarrollo del Area Los Pehuenes-COPADE 2000-

CITRINOVITZ, Adriana y otros. M.A.R.COPADE-Primer Documento Comunicacional Síntesis. Ministerio de Desarrollo Territorial. Gobierno de la provincia del Neuquén. Neuquén, 2011

CITRINOVITZ, Adriana. Reflexiones a modo de propuestas (284/288). Nuevos Cimientos. Debates para honrar el Bicentenario. MARTINEZ, Enrique Mario y aportes de colaboradores. Ediciones Ciccus, 2011.