

## SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS

# Curso sobre Desarrollo Territorial Sustentable Ciudad de San Martín



Programa Conecta DEL – Argentina  
Universidad Nacional de San Martín - CEDET

[www.conectadel.org](http://www.conectadel.org)

## Índice

1. Introducción
2. Primera parte: Características del Curso sobre Desarrollo Territorial Sustentable San Martín
  - 2.1 El Programa ConectaDEL y la entidad social local
  - 2.2 Localización geográfica del curso
  - 2.3 El surgimiento del curso
  - 2.4 La propuesta curricular y su articulación con el territorio
  - 2.5 Perfiles y características de los destinatarios
  - 2.6 Perfiles de los docentes
  - 2.7 Estrategias pedagógicas didácticas
  - 2.8 Estrategias de seguimiento y evaluación
3. Segunda parte: el análisis de la experiencia y los principales aprendizajes
  - 3.1 Los principales aprendizajes
  - 3.2 El ejercicio de elaboración de proyectos y las posibilidades de financiamiento
  - 3.3 Algunas reflexiones finales
4. Bibliografía y materiales consultados

## 1. Introducción

El presente documento intenta sistematizar el diseño, implementación y evaluación **Curso sobre “Desarrollo Territorial Sustentable”** realizado en la ciudad de San Martín y con sede en la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM), entre los meses de octubre de 2011 a junio de 2012 en el marco del Programa ConectaDEL, ejecutado en Argentina por el Centro de Estudios Desarrollo y Territorio (CEDET) de la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM).

El interés de realizar esta tarea parte de la importante necesidad de construir productos de conocimiento que sistematicen y/o destaquen elementos de valor de las experiencias de formación en desarrollo territorial, que ha tenido el programa ConectaDEL en Argentina a lo largo de sus primeros años de ejecución y generar, en consecuencia, propuestas para su difusión y utilización.

En tal sentido es que a continuación se desarrollarán diferentes aspectos que componen el análisis de esta experiencia: por un lado algunas dimensiones que den cuenta del diseño y la realización del curso, y por otra, los principales aprendizajes generados, las fortalezas y las líneas de continuidad para seguir profundizando.

## 2. PRIMERA PARTE:

### Características del Curso sobre Desarrollo Territorial Sustentable – San Martín

#### 2.1. EL PROGRAMA CONECTADEL Y LA ENTIDAD SOCIA LOCAL (CEDET, UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN)



ConectaDEL es el *“Programa Regional para la enseñanza y formación de conocimiento en Desarrollo Económico Local (DEL) en Latinoamérica y el Caribe”*<sup>1</sup>. Es una iniciativa del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a través del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y Entidades Socias Locales (ESL) en Argentina, Perú, Chile, Guatemala y Brasil.

Este Programa tiene como objetivo general apoyar los procesos de descentralización de la región, fortaleciendo las capacidades de una gestión integrada, de carácter público-privado, de los procesos de desarrollo económico local sostenible en los países seleccionados por el Programa. Mientras que su objetivo específico es formar cuadros técnicos y tomadores de decisiones, funcionarios de entidades relevantes en cada territorio tanto públicas como privadas, para que adquieran capacidades de diseño, puesta en marcha y gestión de programas y proyectos que promuevan el desarrollo económico local y el trabajo decente.

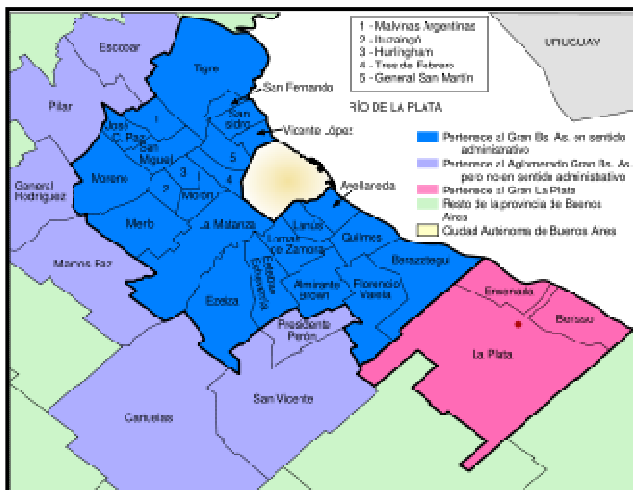


<sup>1</sup> Para conocer más de ConectaDEL visitar: [www.conectadel.org](http://www.conectadel.org)

En el caso de *Argentina* es ejecutado por el **Centro de Estudios Desarrollo y Territorio (CEDeT)**<sup>2</sup> de la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM), que se define institucionalmente como un espacio de producción y difusión de nuevos conocimientos multidisciplinares acerca del desarrollo y de su dimensión territorial. Entre sus objetivos procura aportar a la capacidad de análisis e interpretación regional, a la interacción entre actores y organizaciones vinculados con la problemática del desarrollo territorial y a la formación de líderes institucionales y de emprendedores que conduzcan procesos de descentralización y desarrollo local y regional. En este marco el CEDeT apunta a trabajar de acuerdo con la perspectiva del desarrollo endógeno, incorporando las distintas dimensiones (políticas, económicas, sociales, geográficas, culturales, empresariales) que afectan el desarrollo territorial en una propuesta que combina investigación, docencia, transferencia y asistencia técnica.

El Programa ConectaDEL lleva adelante actividades para cumplir sus objetivos, entre las cuales se encuentra el desarrollo de talleres de sensibilización, cursos básicos, capacitaciones para operadores territoriales y un curso de multiplicadores del enfoque de desarrollo económico local.

## 2.2 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA DEL CURSO



Este curso en particular se desarrolló en el partido de **San Martín** que se encuentra ubicado en el área metropolitana del Gran Buenos Aires. Posee una población cercana a los 500.000 habitantes que residen en un territorio densamente urbanizado y se encuentra en una situación de asimetría y desigualdad social abrupta. El municipio se caracteriza por la alta concentración de empresas pyme industriales y por su proximidad con instituciones de gran trayectoria en el campo científico y tecnológico (UNSAM, INTI, CITEDEF).

La propuesta formativa, en este sentido, apuntó a captar al sector empresarial y empresario, al tiempo que afianzar las relaciones institucionales que la propia Universidad Nacional de San Martín posee como parte del entramado social del territorio y que ha promovido con los años. Como resultado esperado del curso, se apuntó a generar un espacio para el inicio de proyectos comunes que apunten a atender las cuestiones de desintegración territorial severas que sufre San Martín.

En este marco, la propuesta de formación recoge en su contenido y modalidad, las prioridades del Programa ConectaDEL establecidas en la **Guía BID-FOMIN**<sup>3</sup>, las principales preocupaciones de los socios locales (UNSAM, CISP<sup>4</sup>, Municipio de San Martín) y la visión de la UNSAM en tanto ejecutores-actores del territorio.

<sup>2</sup> Para más información <http://www.cedet.edu.ar/cedet-inicio.asp>

<sup>3</sup> Para acceder a la Guía completa de Aprendizaje BID – FOMIN se encuentra disponible en: <http://www.conectadel.org/recursos-2/guia-de-aprendizaje-sobre-integracion-productiva-y-desarrollo-economico-territorial-fomin-bid/>

<sup>4</sup> Cisp es una Organización no gubernamental de carácter internacional y con un fuerte compromiso con las zonas más postergadas de América Latina, así como en África. También, trabajan desde una perspectiva de desarrollo territorial.

## 2.3 EL SURGIMIENTO DEL CURSO

---

Iniciada la ejecución del Programa ConectaDEL en Argentina en diciembre de 2010, se realizaron reuniones con los responsables del BID-FOMIN y la UNSAM para trabajar sobre la selección de los territorios prioritarios donde se llevarían a cabo los cursos de formación a operadores y decisores en políticas (establecidos como línea de acción en el componente 3 del Programa).

En este marco es que se definió la selección de San Martín (Provincia de Buenos Aires), entre otros como Rosario (Provincia de Santa Fe), Córdoba (ciudad capital) y San Juan (ciudad capital), como uno de los territorios donde se desarrollarían los cursos de formación y sensibilizaciones con el fin de formar cuadros técnicos y capacitar a tomadores de decisiones de políticas en diferentes regiones y localidades de Argentina, para que mejoren sus capacidades de diseño, puesta en marcha y gestión de iniciativas de promoción productiva y empleo, aplicando un enfoque de desarrollo territorial.

*Objetivo General: Mejorar las capacidades de interpretación y de gestión de los participantes vinculadas a la promoción del desarrollo económico local.*

*Objetivos específicos*

- *Capacitar en DEL a 30 personas: empresarios, actores institucionales y referentes de la sociedad civil.*
- *Transferir metodologías de aprendizaje y técnicas de diagnóstico e intervención que permitan a los participantes estudiar casos así como fortalecer procesos de DEL.*
- *Promover un espacio de intercambio entre los participantes para impulsar proyectos de intervención territorial.*

## 2.4 LA PROPUESTA CURRICULAR Y SU ARTICULACIÓN CON EL TERRITORIO

---

La propuesta formativa consistió en la presentación de diferentes experiencias del territorio a partir de la cual uno o varios expertos realizarían una recuperación conceptual para el análisis colectivo. Cada módulo contó con un trabajo grupal de diagnóstico-reflexión de los conceptos correspondientes y acciones a desarrollar para abordarlos en la realidad local. De este modo, un producto agregado del curso sería un conjunto de documentos parciales que irían alimentando el proyecto de intervención territorial final entre los participantes.

La realización de un proyecto final se constituyó como un eje central del curso como experiencia pedagógica que recupere los saberes y perspectivas puestas en juego a lo largo del trayecto formativo de los y las participantes y pueda vincularse con una experiencia concreta. En esta línea fue de especial importancia la posibilidad que el curso brindó para que los proyectos realizados puedan participar de un concurso para obtener financiamiento para la ejecución.

Respecto a la organización curricular, la propuesta se estructuró en **siete módulos teórico-prácticos**, con una carga horaria de cuatro horas cada uno distribuidos en: dos horas para la presentación de casos concretos y pertinentes a la materia y otras dos horas dedicadas a la introducción de conceptos, reflexión y diagnóstico del territorio. Específicamente los módulos se dictaron todos los primeros viernes de cada mes.

La bibliografía de base del curso fue la **Guía de Aprendizaje BID-FOMIN**, si bien los módulos contaron con bibliografía propia propuesta por el docente respectivo.

Para fortalecer el proceso de enseñanza – aprendizaje e ir manteniendo el diálogo entre cada módulo presencial, se contó con un **aula virtual** a través del campus virtual de UNSAM digital, en donde se encontraron diversos materiales referidos al curso tales como: los programas por módulo, las presentaciones de docentes y otros recursos didácticos, además de tener a disposición un espacio para el intercambio con el docente y entre los participantes.

Los temas en base a los cuales se diseñó la currícula fueron los siguientes:

MODULOS	ASPECTOS CONCEPTUALES Y PRÁCTICOS	DOCENTE A CARGO
1. RESPONSABILIDAD SOCIAL, MEDIOAMBIENTE Y COMPETITIVIDAD	<i>El enfoque de RSE y Cómo las buenas prácticas sustentables generan beneficios para la empresa y para la comunidad. Las políticas de cuidado del medioambiente. Iniciativas y reflexiones. Casos invitados Hotel Roble Blanco – PHVS Visión &amp; Estrategia, AMEN Argentina – AYSA, Mun. Ituzaingó, Va de Vuelta - Congelarg</i>	<i>Daniel Sachi. Invitados a presentar experiencias: María Fernanda Soria, Marcela García Canosa, Carlos Carvalho y Francisco Mackinlay.</i>
2. FORTALECIMIENTO DEL TEJIDO PRODUCTIVO TERRITORIAL Y LA INNOVACIÓN	<i>Desarrollo Territorial. Aglomeración de empresas, articulación y densidad institucional para el desarrollo. Lo público, lo privado y el sector de conocimiento. Experiencias y conceptos. Casos invitados Polo Textil – Experiencia INTI – Programas de la CIC (PBA)</i>	<i>Carlo Ferraro. Invitados a presentar experiencias: Leandro De Vita, Daniel Biagetti y Ariel Notta.</i>
3. MÁS Y MEJOR INFORMACIÓN, MAYOR RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	<i>La información como elemento indispensable para la toma de decisiones. Diagnóstico sobre las fuentes de información existentes, necesidades para decisores públicos, privados y comunitarios, y planificación de un sistema integrado de información para San Martín Casos invitados Sistema de información territorial de Rafaela y su región – Gobierno electrónico – Observatorio Pyme</i>	<i>Mario Garrapa Invitados a presentar sus experiencias: Vanesa Ciolli y Adrián Gutiérrez Cabello.</i>
4. EL TRABAJO COMO MEDIO DE COHESIÓN SOCIAL	<i>Mecanismos de generación de empleo y trabajo para el logro del bienestar social. Políticas, instrumentos, casos. La cohesión social como elemento indispensable de la sustentabilidad. Casos Medellín – Política pública nacional de empleo – Política municipal</i>	<i>Javier Marsiglia. Invitada a presentar su experiencia: Leticia Maldonado, Concejo de Desarrollo Económico Departamental de Maldonado-Uruguay.</i>
5. INTEGRACIÓN Y	<i>Planificación y regulación urbana. Prevención y</i>	<i>Iliana Mignaqui</i>

<b>ORDENAMIENTO URBANO TERRITORIAL</b>	<i>transformación del conflicto sobre la utilización del espacio. Intervenciones urbanas. La sustentabilidad como factor de competitividad territorial.</i> <i>Casos</i> <i>Experiencia de plan urbano</i>	<i>Encargada de dictar tanto la parte teórica como de los casos que fueron la zona protegida de las Sierras de Tandil y el caso de la cuenca Riachuelo-Matanza.</i>
<b>6. GOBERNANZA E INSTITUCIONALIDAD PARA EL DESARROLLO</b>	<i>La nueva gobernanza del territorio. Lógica de actores, relaciones de poder, factores necesarios: confianza, cooperación y la práctica como mecanismo. ¿A quiénes y cómo comprometer? El rol y las nuevas funciones de los gobiernos locales.</i> <i>Casos</i> <i>Experiencia uruguaya – Experiencia de cooperación intermunicipal argentina – Experiencia de coordinación interjurisdiccional</i>	<b>Florencia Alamo</b>  <i>Invitados a presentar sus experiencias: Jorge Mejía Martínez, Secretario de Desarrollo Social por la Alcaldía de Medellín, Colombia, y Oscar Minteguía, Secretario de Desarrollo Social de la Municipalidad de San Martín.</i>
<b>7. LA CONSTRUCCIÓN DE UN PROYECTO TERRITORIAL SUSTENTABLE</b>	<i>Trabajo en grupos, formulación de proyectos, la agenda estratégica para San Martín, elaboración de propuestas de intervención.</i> <i>Práctica</i> <i>En grupo, formulación de proyectos para la transformación del territorio.</i>	<b>Mijal Sz.</b>

## 2.5 PERFILES Y CARACTERÍSTICAS DE LOS DESTINATARIOS

Respecto hacia que perfil se orientó el curso se pensó destinado a emprendedores, empresarios, funcionarios públicos y miembros del sector académico de General San Martín.

En relación a la modalidad de selección se realizó una primera convocatoria y pre inscripción por medio de la Universidad con un total de 67 inscriptos y el criterio de selección se centró en priorizar aquellos de las cámaras empresarias, funcionarios públicos municipales, provinciales y de organismos nacionales con presencia en San Martín, de la UNSAM, emprendedores y profesionales locales con el fin de encontrar respuestas conjuntas a los problemas más complejos de San Martín.

Cabe destacar que esta propuesta formativa era sin costo alguno para los alumnos y que la difusión e inscripción se realizó a través de la UNSAM.

De los 67 inscriptos cursaron efectivamente 27 personas durante el año 2011 y 23 durante el año 2012. De éstos últimos finalizaron formalmente el curso, con la entrega del proyecto de intervención territorial final que fuera el requisito para la certificación, 19 personas. También sucedió que de

acuerdo a los módulos temáticos se dio la participación específica de distintos actores en relación a sus intereses particulares.

Los perfiles de los participantes pueden caracterizar a partir de los siguientes ejes:

**Formación Académica:**

Ciencias Políticas - Ingeniería Industrial – Informática – Geografía – Economía Social - Sociología – Género y políticas públicas – Comercialización - Administración – Gestión Ambiental – Desarrollo Local -

**Instituciones de procedencia de los y las participantes:**

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires – Asociación Comercial San José Obrero – Ministerio de Infraestructura – Dirección de Ordenamiento Ambiental del Territorio de la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable – Fundación Pro Vivienda Social – Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional de la Dirección de Desarrollo Regional - SEPYMEyDR (Ministerio de Industria) – Dirección Nacional de Desarrollo Regional, Sectorial y Comercio Exterior de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional perteneciente al Ministerio de Industria – Red de Agencias – Universidad Nacional de La Matanza – Subsecretaría de Urbanismo y Vivienda de la Provincia de Buenos Aires – Concejo Deliberante de San Martín – Liga del Comercio y la Industria de San Martín – Sociedad de Fomento de la ciudad San Martín – Instituto Sindical para la Cooperación al Desarrollo – Conicet – Municipalidad de San Martín (incubadora de empresas) -

**Expectativas en relación al curso:**

Formación de cuadros empresarios y cuadros políticos - Emprendedorismo – Compartir orientaciones y experiencias – Actualización - Mejorar el territorio en donde vivimos – Generación de nuevas herramientas para la gestión del territorio

**2.6 PERFILES DE LOS DOCENTES**

*Daniel Sacchi*



MBA por la Universidad de Palermo, ha sido profesor en la Universidad San Andrés y actual Director General de RiskOut Internacional. [www.riskout-inti.com](http://www.riskout-inti.com)

*Carlo Ferraro*

Economista. Doctor en Ciencias Económicas (Universidad de Paris X Nanterre, Francia. Post grado en Relaciones Económicas Internacionales (Universidad de Florencia, Italia. Funcionario de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPAL,





Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas. Especialista en temas vinculados con políticas e instrumentos de apoyo a pequeñas y medianas empresas (pymes); clusters, redes, distritos industriales y aglomeraciones productivas locales; agencias de desarrollo y servicios de desarrollo empresarial y territorio. Actividades de asistencia técnica y capacitación con organismos internacionales, gobiernos nacionales, subnacionales y locales, entidades privadas en el diseño, evaluación y análisis de políticas de desarrollo productivo y empresa.

#### *Mario Garrapa*

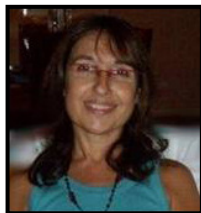
Licenciado en Economía de la Universidad Nacional de Rosario. Ha colaborado con la municipalidad de Rafaela como asistente técnico en el marco de los ejes de “Innovación y conocimiento” y “Competitividad económica” de la Agenda Estratégica Rafaela 2010-2016. Actualmente es Coordinador del Sistema de Información Territorial de la Región Central de Santa Fe.



#### *Javier Marsiglia*

Licenciado en Trabajo Social. Diplomado en Planificación Social por el Ilpes-Cepal (Santiago de Chile) y Maestría en Desarrollo Local por la Universidad de San Martín (Argentina) y la Universidad Autónoma de Madrid. Director del Instituto de Estudios de Desarrollo Local y Regional (IDEL) de la Universidad Católica de Uruguay (UCU).

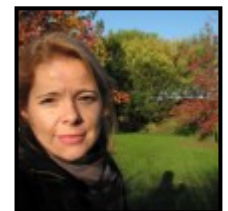
#### *Iliana Mignaqui*



Arquitecta (Facultad de Arquitectura y Urbanismo; Universidad Nacional de La Plata, 1980). Dea en urbanisme et aménagement du territoire- master, (Université de Paris. 1993). Especialista en planificación urbana y regional (Fadu-UBA, 1993). Especialista en restauración de monumentos arquitectónicos y centros históricos (Collegio Degli Ingeneri della Toscana, Firenze, Italia, 1985). Directora del Programa de Urbanismo y Ciudad de la Secretaría de Investigación de la Fadu y directora de varios proyectos de investigación.

#### *Florencia Alamo*

Nacida en Tucumán, Argentina. Abogada por la Universidad Nacional de Córdoba y Facilitadora. Su área de especialización es el Desarrollo Local con énfasis en el empleo y la participación ciudadana. Con un perfil profesional basado en la consultoría a programas de apoyo para el desarrollo y empleo desde el ámbito público-privado. Promotora y Facilitadora de procesos de Formación en Desarrollo Local.



#### *Mijal Saz*



Licenciada en Trabajo Social egresada de la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA. Magíster en Desarrollo Local egresada de la Escuela de Política y Gobierno de la UNSAM. Docente de la carrera de Trabajo social de la UBA y en la Diplomatura universitaria en Gestión de Políticas de Participación Ciudadana de la UNSAM. Desarrollo profesional en programas en el Ministerio de Desarrollo Social de la

Nación Argentina para el BID y PNUD. Consultora a cargo de evaluación y seguimiento de proyectos alimentarios y emprendimientos socioproductivos. Trabajo a nivel comunitario y en ONG's. Trabajo con organizaciones de base y de la sociedad civil. Implementación de proyectos de Responsabilidad Social Empresaria.

## 2.7 ESTRATEGIAS PEDAGÓGICO DIDÁCTICAS

---

Si bien dentro de la propuesta curricular no se explicitó formalmente la línea pedagógica desde la cual se abordaría el curso, desde el diseño de los módulos hasta la selección del perfil de los docentes se intentó entender y orientar el proceso de enseñanza - aprendizaje desde una perspectiva dialógica entre las perspectivas teóricas y los casos y las experiencias propias de los participantes.

En este sentido la propuesta pedagógica se basó en la importancia de concebir el conocimiento como una construcción colectiva, en donde se apuntó a la recuperación de los saberes para el abordaje de las problemáticas. También se identificó la importancia de abrir espacios para la discusión de los procesos por parte de los cursantes.

Si bien el curso se enmarca dentro de un proceso educativo formal, las metodologías y didácticas empleadas se dieron a través de instancias menos formalizadas y orientadas también, más allá de los conceptos, a abordar competencias para generar las capacidades en el territorio para lo cual se requiere recuperar los saberes y las experiencias locales.

Este enfoque hizo posible que los propios docentes puedan ser flexibles respecto a la dinámica de los módulos temáticos para incorporar otros temas que fueron surgiendo y dando lugar a las discusiones que resultaran significativas para los participantes.

Es interesante en este sentido visualizar cómo luego de las experiencias de Rosario y San Martín en relación a este tipo de cursos se toma y se explicita en las currículas de los nuevos cursos, como el caso de Córdoba y San Juan, un enfoque pedagógico como requisito para ser abordado en el marco de las instancias de formación.

## 2.8 ESTRATEGIAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

---

Desde el diseño de esta propuesta de formación se trabajó bajo la premisa de la importancia de un acompañamiento a los y las participantes en relación no sólo al proceso de cursada sino, principalmente, vinculado a la realización del proyecto de intervención territorial final. En este sentido fue muy importante la figura del coordinador del curso<sup>5</sup> para atender y resolver cuestiones vinculadas a la administración y logística del curso, así como también acompañar el proceso y generar instancias de diálogo entre los diferentes momentos de cursada.

Por otro lado, y como se mencionó anteriormente, como estrategia de acompañamiento y teniendo en cuenta que las instancias presenciales se desarrollaron aproximadamente una vez al mes, se utilizó la modalidad virtual a través del campus de la Unsam digital. Como recurso pedagógico este espacio se orientó a acompañar el proceso poniendo a disposición los materiales, información y bibliografía de

---

<sup>5</sup> En el caso de este curso fue a Lic. y Mg. Mijal Saz quién también tuvo a su cargo como docente el módulo de formulación de proyectos.

cada módulo y también generar una vinculación entre cada encuentro presencial a partir de la discusión de temáticas en los foros virtuales.

También otro aspecto para destacar en relación al seguimiento y la evaluación fue la instancia de realización y presentación de los proyectos finales, no sólo referido a los diseños sino también a las presentaciones y a las posibilidades de financiamiento.

### 3. SEGUNDA PARTE: El análisis de la experiencia y los principales aprendizajes

#### 3.1 PRINCIPALES APRENDIZAJES

##### ✓ Sobre el diseño del curso y la selección de los temas

En relación al diseño del curso y la definición de la propuesta curricular, se recupera como aprendizaje y estrategia para continuar profundizando en futuras instancias de formación, la estructura de cursada teórico - práctica (presentación de experiencias y casos) lo que permitió una amplia participación de los cursantes desde sus propios saberes y recorridos.

En este sentido, consultando a los participantes respecto a sus impresiones sobre el curso se señaló haber *“apreciado mucho la palabra y experiencia de otros actores dando testimonio de sus acciones y del compromiso asumido en pro del Desarrollo Territorial”*<sup>6</sup>

La modalidad teórico práctica, reforzada aún más por el diseño de un proyecto de intervención territorial vinculado a las experiencias de los cursantes, da cuenta de un aspecto sustancial en relación a un enfoque pedagógico coherente con el desarrollo territorial entendido como la posibilidad de generar acciones y capacidades colectivas para la transformación del propio territorio.

En este marco resulta interesante retomar algunas de las reflexiones realizadas en las conclusiones del trabajo *“Análisis de los procesos de capacitación en Desarrollo Territorial en Argentina”*<sup>7</sup> en donde se menciona que: *“en las capacitaciones en territorio y también en algunas capacitaciones formales la parte práctica permite definir acciones para la intervención en desarrollo territorial y por tanto ejercitar las destrezas para ello. Esto demuestra la diferencia entre enfocar el contenido práctico en el desarrollo de capacidades a través de la simulación de intervenir en el territorio o trabajando directamente en el diseño de proyectos a ejecutar como resultado de la capacitación”*<sup>8</sup>.

Este tipo de propuestas de formación que proponen la articulación de las perspectivas conceptuales con las propias prácticas y dinámicas de los territorios *“permiten también la generación de algunas capacidades colectivas que facilitan dicha intervención grupal y se convierten por tanto en escenarios para activar procesos de desarrollo territorial”*<sup>9</sup>.

<sup>6</sup> Testimonio extraído a partir de las encuestas realizadas a los participantes del curso.

<sup>7</sup> Trabajo de Investigación realizado desde el Programa ConectaDEL en conjunto con Orkestra y Agderforskning. Mayo de 2012. Disponible en: [http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2013/05/Analisis\\_oferta\\_formacion\\_Argentina2013.pdf](http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2013/05/Analisis_oferta_formacion_Argentina2013.pdf)

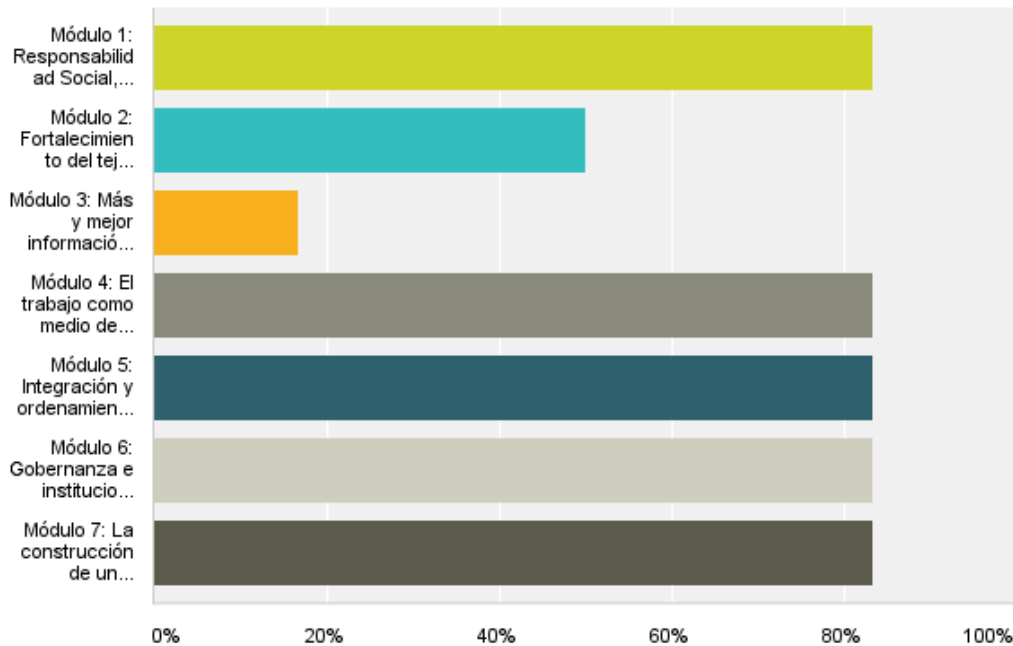
<sup>8</sup> Ibidem <sup>7</sup>

<sup>9</sup> Ibidem <sup>7</sup>

Respecto a los temas desarrollados en los módulos se entiende que fueron de interés para los participantes, dada las devoluciones en cada instancia de formación, como en la evaluación final tal como lo indica el siguiente gráfico<sup>10</sup>:

### Q3 Señale los módulos que le han parecido más interesantes para su formación

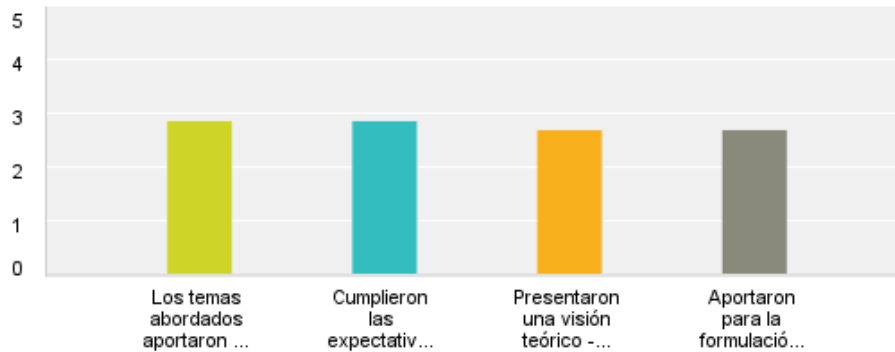
Respondido: 6 Omitido: 0



<sup>10</sup> Es importante señalar las encuestas realizadas representan el 32% del total de los participantes del curso., siendo una muestra representativa del mismo. El acceso a la totalidad se dificultó debido al tiempo transcurrido entre la finalización del curso y la realización del presente trabajo de sistematización.

## Q2 En relación a cada uno de los módulos dictados

Respondido: 6 Omitido: 0



Por otro lado es interesante señalar algunos aprendizajes respecto a la definición de las propuestas de formación (los temas a abordar en la currícula) vinculado a las propias instituciones involucradas en el Programa ConectaDEL, sus trayectorias y enfoques en relación a la temática del desarrollo; en este caso el BID – FOMIN y la entidad social local (CEDeT, Universidad Nacional de San Martín).

Aquí podemos mencionar la tensión o negociación en la formulación de los contenidos conceptuales. Por un lado entendiendo que la UNSAM tiene su propia historia y un recorrido respecto a su concepción de desarrollo y, en consecuencia su dimensión en los procesos de formación. Y también desde el Programa ConectaDEL se apunta a trabajar a partir de la Guía de Aprendizaje BID – FOMIN que también propone un enfoque del desarrollo asociado también a un enfoque pedagógico.

Para dar cuenta de esta tensión es interesante retomar las reflexiones realizadas por los evaluadores del Programa, Iván Silva Lira y Carlo Ferraro, durante la evaluación intermedia efectuada en el año 2012. Al respecto se mencionaba:

*“Esta ESL (en relación a la UNSAM) está más avanzada en la conceptualización de temas vinculados con el desarrollo local debido a la experiencia académica de la universidad. Ello se expresa en diferentes visiones sobre el tema, que son el resultado de su trayectoria y experiencia y que no necesariamente se muestran como visiones complementarias y muchas veces resultan contrapuestas (enfoque de economía social vs producción)”<sup>11</sup>.*

Estas negociaciones respecto a los contenidos se visualizan, de alguna manera, en el diseño del curso en donde por ejemplo llama la atención la ausencia de un módulo referido al Enfoque DEL (si bien éste fue abordado como parte de los temas del Módulo 2: *Fortalecimiento del tejido productivo territorial y la innovación*) y se plantea como inicio del recorrido conceptual el Módulo de *Responsabilidad Social Empresaria*, teniendo en cuenta que muchos de los cursantes no poseían formación previa en los temas de desarrollo<sup>12</sup>.



<sup>11</sup> Ferraro, Carlo y Silva Lira, Iván. Informe de Evaluación Intermedia. Programa Regional de Formación para el Desarrollo Económico Local con Inclusión Social. Noviembre de 2012.

<sup>12</sup> A partir de la entrevista realizada a la coordinadora del curso, la elección de este módulo al inicio puede deberse a cuestiones más vinculadas a la agenda y los tiempos de los docentes dedicados al curso.

En este marco también puede identificarse otro aspecto interesante como aprendizaje de este proceso de “tensión o negociación de los contenidos” dado que, si bien en la propuesta de formación del curso de San Martín se menciona como base la Guía de Aprendizaje del FOMIN, luego no se visualiza tan explícitamente su aplicación en la selección de los temas.

En palabras de los evaluadores del Programa esto puede analizarse entendiendo que: *“La Guía metodológica del FOMIN, si bien es un elemento importante para la UD (Unidad de Coordinación), no se está utilizando en toda su intensidad en las ESL (Entidades Socias Locales). Algunos la usan como una referencia bibliográfica más; otros la tienen como un referente esencial, y otros la utilizan pero incorporando materiales propios. En general, opinaron que a la Guía le faltan elementos aplicados. Señalaron que sería importante hacer un esfuerzo por unificar algunos lenguajes conceptuales básicos. Por ejemplo, en algunos casos el enfoque de desarrollo local es más débil en lo empresarial productivo y más fuerte en lo social. Tal vez sea útil preguntarse si estas visiones son contradictorias, o si hay que hacer un esfuerzo mayor para reconocer un abanico de alternativas múltiples que incorporen diferentes tipos de casos que se presentan en la región y que requieren diferentes abordajes. En este sentido sería interesante profundizar la búsqueda de socios sustantivos para complementar los aprendizajes del FOMIN y discutir estos temas con los consultores de contenidos”<sup>13</sup>.*

Por otro lado también un elemento a recuperar en relación a la selección de los temas, y esto fue señalado también en la evaluación de uno de los participantes, es la importancia de haber sumado un módulo específico vinculado al tema medioambiental tomando en cuenta que la orientación del curso se basó en un enfoque de desarrollo territorial sustentable. Esta temática apareció más transversalmente en los módulos pero quizás eso hizo que no desdibujara en relación al resto de los contenidos.

Por último, también los y las participantes mencionaron algunos otros temas y propuestas que les hubiera gustado profundizar en el proceso del curso. Como por ejemplo: *“que al final se integraran un poco mas cada uno de los módulos entre si”*; *“que se hayan incorporado mas ejemplos de Gral. San Martín”*; *“que se trabaje más en la medición de impacto de las políticas de desarrollo”*; *“que se trate con más profundidad el tema medioambiental”*; *“analizar cómo hacer efectivo el aporte de instituciones, asociaciones, universidades, agencias de desarrollo para la elaboración de medidas públicas”<sup>14</sup>.*

#### ✓ **Sobre la selección de San Martín como territorio prioritario para la capacitación**

Respecto a la selección del territorio de San Martín como prioritario para la realización de este tipo de propuestas de formación pueden tomarse diversos aprendizajes. Por un lado, en relación a los tiempos y a los requerimientos del componente del Programa ConectaDEL relacionado con la formación de decisores realizar la segunda experiencia en San Martín fue estratégico respecto a las alianzas existentes en el territorio y las experiencias previas de trabajo compartido entre la UNSAM y la Municipalidad de San Martín.

En este sentido se encontraban facilidades y factibilidades para generar esta propuesta y contar tanto con la logística, la organización y los recursos de ambas instituciones. También con la experticia del CEDeT y su red de docentes vinculados a las temáticas del desarrollo, contando como antecedente con la Maestría en Desarrollo Local.

<sup>13</sup> Ibidem <sup>11</sup>

<sup>14</sup> Ibidem <sup>6</sup>

Por otro lado, desde la coordinación del Programa ConectaDEL Argentina se enfatizó que quizás en el marco de la identificación de territorios prioritarios un curso de éstas características hubiera sido más pertinente en otros territorios con mayores necesidades y escasas ofertas de capacitación en este tipo de temáticas. Pero para ello se requería un proceso previo de construcción de alianzas, sensibilización y negociaciones para el cual no se contó con el tiempo para realizarlo y poseer un análisis mas territorial para que las capacitaciones surjan a partir de un diagnóstico previo.

Lo antes mencionado adquiere mayor sentido si se retoma el estudio mencionado anteriormente referido al análisis de la oferta de capacitación en Desarrollo Territorial en Argentina. Allí se menciona<sup>15</sup> que la *“oferta se concentra geográficamente en la Ciudad y Provincia de Buenos Aires. Teniendo en cuenta este dato y las disparidades territoriales existentes en Argentina, debemos de hacer referencia a la función clave que tiene la formación para la facilitación de procesos de desarrollo territorial en los contextos con mayor necesidad. Esto nos permite subrayar el rol de las universidades en estos territorios. De todos modos, la universidad no es la única institución que promueve la capacitación en el ámbito del desarrollo territorial. Tanto la Administración Pública desde diferentes niveles territoriales como otros organismos descentralizados (INTI, INTA) e instituciones de cooperación (BID - FOMIN) promueven esta oferta. Este resultado apunta a la labor que puede tener la propia política pública e invita al debate sobre el centralismo que caracteriza muchas veces a la misma”*.

La intencionalidad entonces con las propuestas de capacitación, según mencionó la Directora de la Unidad Ejecutora del Programa en Argentina, María Pía Vallarino, *“no es transferir el contenido, sino la vinculación de la teoría con las problemáticas del territorio, para lo cual previo a la realización de una propuesta es necesario “leerlo” para ver que se requiere. Pensar en el diseño y el fortalecimiento de las políticas territoriales no es transferir conocimientos sino saber buscar los saberes, los referentes y los multiplicadores”*<sup>16</sup>.

De todas maneras, el proceso generado en Rosario y San Martín resulto sumamente importante como aprendizaje para los cursos posteriores, como es el caso de Córdoba y San Juan, respecto de los tiempos de los actores locales y las negociaciones, los procesos de dialogo y los tiempos politicos que luego inciden directamente en el éxito del curso.

### ✓ **Sobre la selección de los participantes y la conformación del grupo**

Respecto a la conformación del grupo se menciona como un aspecto positivo y enriquecedor la heterogeneidad que posibilitó la diversidad y los contrapuntos en las discusiones. También fue sostenido durante todo el proceso el nivel de participación presencial.

Por otro lado, se han destacado también los vínculos y las relaciones interpersonales en el propio grupo y con los docentes. Y el hecho de que el curso posibilitó el establecimientos de nuevos vinculos y redes de relaciones y tambien poner en relación los recursos y las instituciones de procedencia.

---

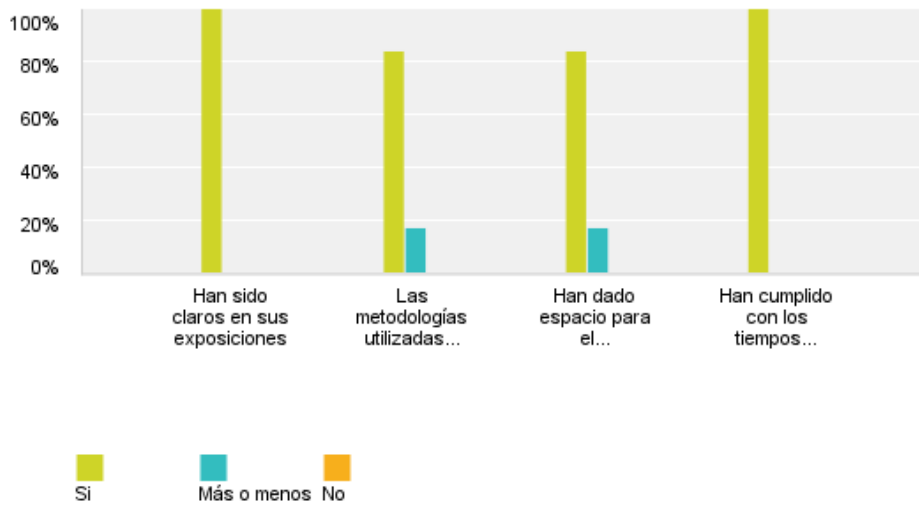
<sup>15</sup> Ibidem <sup>7</sup>

<sup>16</sup> Testimonio extraído de la Entrevista realizada a María Pía Vallarino, Directora de Unidad Ejecutora del Programa ConectaDEL en Argentina, CEDeT, Unsam.



## Q5 Respecto a los docentes

Respondido: 6 Omitido: 0



En relación a estos últimos también se ha valorado mucho la forma en que se han encarado las clases y las metodologías utilizadas.

A lo largo de las exposiciones, los docentes e invitados generaron un espacio de permanente intercambio, reflexión y análisis colectivo sobre las temáticas tratadas. Asimismo han incentivado a los participantes a dialogar, preguntar, intercambiar y resolver situaciones apelando a los conocimientos de cada uno de los cursantes.

### ✓ Sobre la modalidad semipresencial

La modalidad semipresencial a través del uso del campus virtual de la Unsam Digital no tuvo la utilización y apropiación esperada por parte de los participantes del curso. En la mayoría de los casos el nivel de participación ha sido escaso, si bien desde la coordinación se impulsó continuamente el uso de la plataforma a través del empleo del sitio para el envío de las novedades y para brindar información acerca de los distintos módulos.

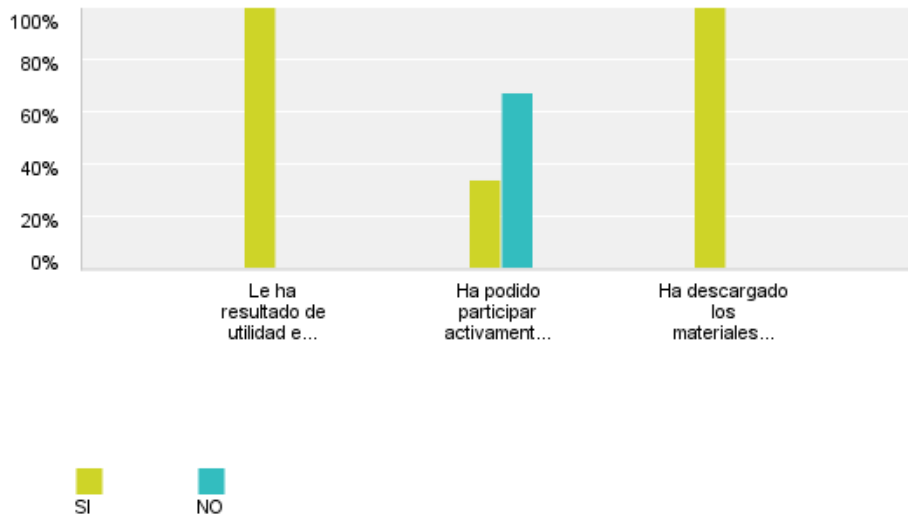
En la mayoría de los casos el movimiento dentro del aula virtual se visualizó como espacio para la descarga de los materiales subidos por los docentes. En este sentido la utilización fue más bien estática y no funcionaron los espacios sociales y de participación en los foros de discusión que pretendieron ser un nexo entre cada encuentro presencial y un hilo conductor entre los contenidos propuestos en cada módulo temático.

También pudo visualizarse que los docentes tampoco tuvieron un rol activo en el espacio virtual en donde en algunos casos solo subieron los materiales y bibliografía de la clase pero no generaron situaciones de interacción con los participantes.



## Q7 Respecto al uso del aula virtual

Respondido: 6 Omitido: 0



Algunos de los participantes al respecto mencionaron que *“no he podido utilizar intensamente el foro por cuestiones de tiempo y porque fui lentamente aprendiendo más respecto a ese tema”*; *“he tenido dificultades por mi falta de entrenamiento con la tecnología y por no disponer de una computadora”*.

El uso del correo electrónico sigue siendo en este sentido el recurso más usado y también la importancia seguía estando en la presencialidad y en el diálogo cara a cara.

Como estrategia de acompañamiento y como espacio de articulación entre las instancias presenciales es importante insistir en el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación. Para ello se requiere capacitación y un trabajo colectivo entre el equipo de docentes y la coordinación para alentar el proceso promoviendo desde la utilización del espacio como base de datos y herramienta de comunicación hasta su uso como espacio de interacción y como hilo conductor entre los distintos encuentros.

### ✓ Sobre la logística y organización

Uno de los elementos señalados respecto a la logística y organización del curso tuvo que ver con el factor del tiempo. Las cuatro horas destinadas a cada encuentro resultaron escasas para transmitir los temas y ampliar los espacios para el tratamiento de dudas, de reflexión y discusión con los docentes y los participantes.

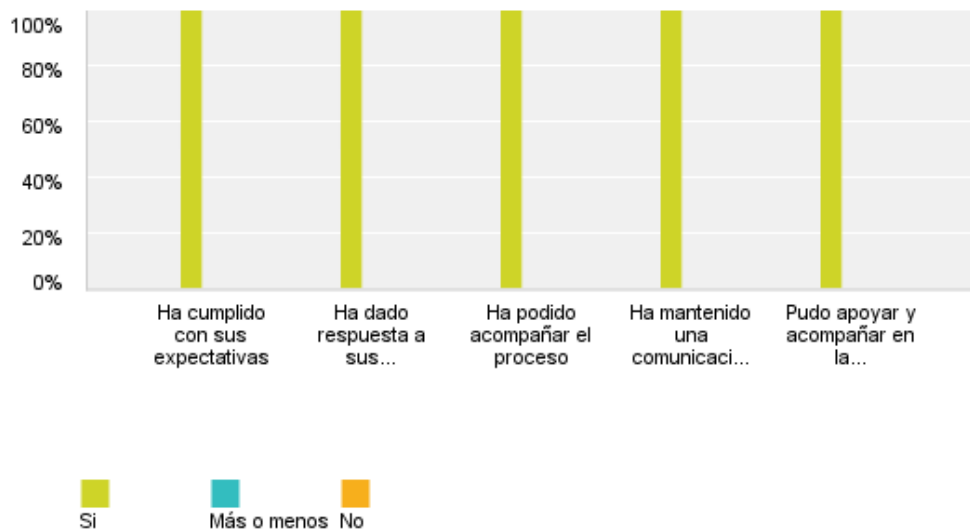
Se mencionó en este sentido que la escasez de tiempo provocó, en algunos casos, una falta de conexión entre un encuentro y el otro, es decir, tomarse el tiempo para la recuperación de los temas anteriores y su vinculación con los nuevos.

Otro factor a tener en cuenta para futuras ediciones es no haber realizado el curso en un mismo año calendario, dado que ello obstaculizó la presencia de algunos concurrentes por problemas laborales y de horarios. La cursada en el Campus brindó un buen clima de trabajo siendo sus instalaciones amplias, limpias y cómodas.

Por otro lado se valoró muy positivamente la figura y el rol de la coordinación del curso en donde los participantes destacaron la presencia constante y proactiva de la coordinadora, la disponibilidad y la dedicación.

## Q6 Respecto a la coordinación del curso

Respondido: 6 Omitido: 0



Como aprendizaje también se visualiza la importancia de que el coordinador este presente en las clases de cada módulo y que pueda ir “llevando el hilo conductor” de un encuentro presencial al otro, retomando ejemplos y vinculando los temas. En este sentido, llevar el registro y la “memoria” del proceso debe ser tomando en cuenta como parte del rol del coordinador, entre sus funciones de supervisión y seguimiento siendo un observador participante e interviniendo en los procesos.

### 3.2 EL EJERCICIO DE ELABORACIÓN DE PROYECTOS Y LAS POSIBILIDADES DE FINANCIAMIENTO

El módulo de integración en el cual se realizó el proyecto de intervención territorial se desarrolló en dos encuentros. En el primero se trabajó en forma grupal sobre la formulación, características y presentación de proyectos de Desarrollo Territorial Sustentable para San Martín en el marco de los requerimientos del Programa ConectaDEL.

En el segundo, los cursantes presentaron los borradores de los proyectos, los cuales fueron expuestos a todos los participantes. Luego se realizaron devoluciones a cada uno de los proyectos, se discutieron y realizaron propuestas de mejoramiento en la formulación, redacción y presentación en cada caso para su modificación y corrección. De esta forma cada uno de los participantes en forma individual y cada uno de los grupos pudo recibir y aportar a sus propios proyectos y los de sus compañeros, bajo la supervisión y participación de la docente a cargo.

Cabe destacar, que más allá de la realización del ejercicio de elaboración de los proyectos para cumplimentar la aprobación y certificación del curso, desde el Programa ConectaDEL se generó una instancia de concurso para financiar parcialmente los mejores proyectos.

Como objetivo *“Estas propuestas de proyecto deberán tener como objetivo atender aspectos puntuales de la promoción de desarrollo productivo sostenible y gobernanza de un territorio de la región”*<sup>17</sup>.

Dentro de los requisitos para la financiación se estableció que:

- *“Los proyectos deben ser avalados por instituciones públicas y privadas que deben designar o indicar una Entidad Responsable del Proyecto preferentemente constituida legalmente en la Región,*
- *Con aportes de Instituciones públicas y/o privadas locales, programas de financiamiento provinciales y nacionales, etc., **al menos el 50% del costo total***

También se definió como criterio que se priorizarían aquellos proyectos que contemplen:

- *Impacto esperado en reducción de la pobreza y desigualdad*
- *Presencia y fortaleza de las instituciones en el territorio respectivo*
- *Adicionalidad del proyecto respeto a la situación existente y su potencial de replicabilidad*
- *Intervención de carácter particularmente novedoso*
- *Participación de instituciones universitarias, técnicos científicos*
- *Enmarcados en la agenda de desarrollo local/ regional si hubiere trabajos previos*
- *Incluyan propuesta de sustentabilidad de los proyectos a mediano/largo plazo*
- *El aporte local sea mayor al 50% (se asignará distintos puntajes según incremento de aporte)*<sup>18</sup>

En este marco en el mes de julio de 2012 se realizó una mesa de trabajo para la presentación de las ideas proyecto, con el fin de establecer un proceso de análisis y reflexión sobre las propuestas y su desarrollo. Para dicha actividad se contó con la presencia de la coordinadora de San Martín y la coordinadora general de ConectaDEL Argentina, y una mesa de invitados pertenecientes a distintas instituciones locales, nacionales y del sector privado.

En diciembre de 2012 se realizó la presentación al concurso de los proyectos en Desarrollo Territorial del curso de referencia. Se presentaron 5 (cinco) proyectos y el total de participantes que participaron en su formulación fue de 19.

A continuación se presenta un cuadro síntesis de los mismos y el estado en que se encuentran en relación al concurso, a partir de la evaluación realizada desde el Programa ConectaDEL<sup>19</sup>:

<sup>17</sup> Presentación “Facilidad para la Selección de Proyectos de Desarrollo Local”. Programa ConectaDEL. 2012.

<sup>18</sup> Ibidem<sup>17</sup>

<sup>19</sup> La información obtenida surge del Documento de Evaluación de los proyectos elevado al Comité de Evaluación del Programa ConectaDEL. Marzo 2012.

PROYECTO	OBJETIVOS	PRINCIPALES ASPECTOS DE LA EVALUACIÓN	ESTADO
1. PLAN PARA ESTIMULAR LA CULTURA EMPRENDEDORA	<p><i>Estimular y consolidar la cultura emprendedora en los niveles educativos iniciales (primarios) y medios (secundarios) en el partido de General San Martín, Pcia. de Buenos Aires.</i></p> <p><i>El objetivo específico consiste en la capacitación de 300 alumnos que puedan iniciar y sostener una actividad emprendedora.</i></p> <p><i>Resultados esperados: Consolidar articulación institucional, Capacitar a 300 alumnos y lograr que al menos 150 estén dispuestos a iniciar y sostener una actividad emprendedora económicamente viable y rentable.</i></p>	<p><i>La formulación del proyecto debería ajustarse en algunos puntos para que resulte viable.</i></p> <p><i>Teniendo en cuenta los objetivos, los resultados esperados son muy ambiciosos en relación a la planificación de las actividades y los recursos humanos y materiales para llevarlo adelante.</i></p> <p><i>Debe explicarse el proceso, la metodología y la estructura necesaria para llevar adelante el proyecto.</i></p> <p><i>El proyecto es interesante, expresa buena articulación institucional, y se proyecta con fuerte impacto en la comunidad educativa y en la económica y social. Está en consonancia con los objetivos del Programa de apoyar los procesos de descentralización de la región, fortaleciendo las capacidades de una gestión integrada, de carácter público-privado, de los procesos de desarrollo económico local sostenible en los países seleccionados por el Programa. Como así también responde al objetivo de la Facilidad que es la de apoyar a los mejores proyectos – iniciativas de promoción de desarrollo productivo sostenible.</i></p>	<p><i>En reformulación para que pueda volver a evaluarse</i></p>
2. GRUPO CORAL DE EXTENSIÓN PARA LA PROMOCIÓN DEL CANTO COMUNITARIO	<p><i>Lograr una convivencia menos violenta a través del canto comunitario. Es una iniciativa del Grupo Coral de Extensión de la Universidad de San Martín.</i></p> <p><i>Los beneficiarios es la comunidad en general.</i></p>	<p><i>Errores de formulación No se explicitan las actividades a realizar en forma concreta ni tampoco cómo se demuestran los resultados a alcanzar.</i></p> <p><i>No se especifican los aportes locales.</i></p> <p><i>El objetivo no surge de la articulación institucional en vinculación con el territorio.</i></p> <p><i>No está en consonancia con los objetivos del Programa de promover una práctica de colaboración entre sectores público y privado – a través de actuaciones conjuntas - para</i></p>	<p><i>No se aprueba en función de los requerimientos del concurso</i></p>

		<i>implantar instrumentos de fomento al desarrollo productivo.</i>	
<b>3. CREACIÓN DE UN ÁREA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA EN LA ASOCIACIÓN DE INDUSTRIA, COMERCIO Y AFINES DE VILLA MAIPÚ (AICA)</b>	<i>Crear un Área de Responsabilidad Social empresaria en la Asociación de Industria, Comercio y Afines de Villa Maipú, donde la interacción entre los diversos actores locales permita desarrollar estrategias que dinamicen prácticas socialmente responsables y sustentables en el partido de San Martín. Los resultados esperados son : generar aprendizaje experiencial, reflexión y diálogo grupal, que propicien las condiciones para el fortalecimiento institucional, la creación del capital social y el desarrollo local sustentable, a partir de cursos talleres y mesas de diálogo. Beneficiarios: empresas del distrito de San Martín.</i>	<i>El proyecto está vinculado a una Ordenanza Municipal donde se releva y reconoce a las empresas que hacen RSE y a un proyecto de Ley provincial que intenta profundizar las acciones de RSE entre los actores empresariales y sociales.  La formulación del proyecto en general es un poco confusa. Las actividades propuestas están incompletas ya que no se especifica el trabajo a realizar dentro de la institución, los recursos que van a llevar adelante.  Los beneficiarios y los resultados esperados deben precisarse en forma más concreta, Hay buena articulación institucional y el presupuesto está de acuerdo a las pautas establecidas (hay que desarrollarlo un poco más).  El proyecto es interesante y está en consonancia con los objetivos del Programa de apoyar los procesos de descentralización de la región, fortaleciendo las capacidades de una gestión integrada, de carácter público-privado, de los procesos de desarrollo económico local sostenible en los países seleccionados por el Programa. Como así también responde al objetivo de la Facilidad.</i>	<i>En reformulación para que pueda volver a evaluarse.</i>
<b>4. PROYECTO ALYWEN</b>	<i>Se trata de emprendimiento asociativo, que proporcione herramientas de trabajo a jóvenes y mujeres desocupadas. Se basa en el círculo virtuoso de la economía a desarrollar del partido de San Martín. El proyecto busca la inclusión de jóvenes y</i>	<i>Está bien formulado con mucho conocimiento de la problemática y se ve buen trabajo institucional. Debe explicarse más el proceso de desarrollo del proyecto y algunos resultados deben cuantificarse. El tiempo de ejecución es corto respecto a los resultados a alcanzar.</i>	<i>Se recomendó que sea presentado ante otros organismos que tienen fondos para financiar en un 100% las actividades planteadas y que también</i>

	<p><i>mujeres desocupados en el rubro de la jardinería y asociatividad y/o cooperativismo mediante la asistencia, capacitación y acompañamiento en su formación y posterior comercialización</i> Beneficiarios: 240 jóvenes.</p>	<p><i>Es un proyecto interesante, de gran impacto local y social, pero atiende a una demanda individual de fortalecimiento de una unidad económica privada como es la Cooperativa. No está en consonancia con los objetivos del Programa de promover una práctica de colaboración entre sectores público y privado – a través de actuaciones conjuntas - para implantar instrumentos de fomento al desarrollo productivo. Su alcance es limitado a la capacitación de oficio.</i></p>	<p><i>tienen una estructura de seguimiento y contención, una vez concluida la capacitación. Debe vincularse con Oficina de Empleo Local y/ Regional, Ministerio de Trabajo, Desarrollo Social y con alguna Escuela de Formación Profesional que pueden dictar capacitación en oficios en forma gratuita.</i></p>
<p><b>5. FORO DE DESARROLLO PRODUCTIVO LOCAL SAN MARTÍN - ARTICULACIÓN DE INICIATIVAS PÚBLICO-PRIVADAS PARA EL DESARROLLO LOCAL SUSTENTABLE.</b></p>	<p><i>Crear una Mesa de Programas para el Desarrollo Productivo de San Martín, quedando la misma institucionalizada para lograr la permanente articulación publico-privada y que funcione como espacio de concertación entre los diversos actores del municipio de San Martín y los organismos públicos vinculados al desarrollo productivo.</i> <i>Los beneficiarios directos del proyecto son las empresas y emprendedores del partido de San Martín, y los beneficiarios indirectos serán las instituciones que también participarán en la Mesa, el gobierno municipal y la comunidad en general.</i> <i>Resultados esperados: Posibilitar el acceso a los instrumentos de promoción para MiPyMEs y emprendimientos disponibles en los niveles de gobierno municipal, provincial y nacional, crear un ámbito de debate ante nuevas demandas y necesidades que pudieran surgir de la comunidad, Lograr el compromiso y</i></p>	<p><i>Está bien formulado, tiene el antecedente de la formulación de la Mesa de Programas a nivel nacional. Tiene buena justificación. Las actividades están bien definidas como así también los resultados a alcanzar.</i> <i>No queda claro la vinculación con el gobierno local e instituciones del territorio en la formulación. Debe trabajarse la vinculación del proyecto con la Agencia de Desarrollo Local.</i> <i>Hay que rehacer el presupuesto ya que los % de pedido de cofinanciamiento exceden lo pautado.</i> <i>Es un proyecto innovador a nivel de coordinación institucional a nivel local, provincial y nacional en un mismo ámbito.</i> <i>El proyecto es interesante y está en consonancia con los objetivos del Programa de apoyar los procesos de descentralización de la región, fortaleciendo las capacidades de una gestión integrada, de carácter público-privado, de los procesos de desarrollo económico local sostenible en los países seleccionados por el Programa. Como así también responde al objetivo de la Facilidad.</i></p>	<p><i>En reformulación para que pueda volver a evaluarse.</i></p>

	<p><i>participación de los actores involucrados en al menos un 80% de los encuentros, Alcanzar la Institucionalidad de la Mesa de Programas a nivel Municipal, que permita el sostenimiento de la misma una vez concluido el presente proyecto, entre otros</i></p>		
--	---	--	--

✓ **Aprendizajes sobre la elaboración de los proyectos y su presentación a concurso**

Respecto al proceso anteriormente mencionado en relación al ejercicio de elaboración de proyectos de intervención territorial se pueden retomar algunos aprendizajes, que de hecho algunos de ellos fueron recuperados para las ediciones de los futuros cursos en el marco del Programa ConectaDEL.

En primer lugar es importante destacar que para los y las participantes era, mayormente la primera vez que se encontraban con el ejercicio de elaborar un proyecto. Lo cual implica no sólo retomar, profundizar e investigar sobre una problemática que debe vincularse con las necesidades del territorio sino también con el hecho de poder escribirlo, “objetivarlo” de alguna manera y aprehender una modalidad de hacerlo a través de un lenguaje específico y, en muchas casos, nuevo (redactar objetivos, elaborar diagnósticos, ponderar resultados, cuantificar actividades, entre otros).



En este sentido, en relación al diseño y a los tiempos del curso quizás ha resultado ambicioso que en sólo dos encuentros pueda elaborarse un proyecto que además sea susceptible de ser financiado, incluyendo también una contraparte local. A esto se le suma que los proyectos fueron realizados en forma grupal a partir de las temáticas de interés.

Un aprendizaje a tomar, en este marco, es la importancia de incorporar la elaboración del proyecto como un eje transversal del curso que pueda ir elaborándose en forma gradual

dedicándole un tiempo en cada módulo temático. Gestar y escribir un proyecto requiere también de competencias metodológicas que necesitan ser abordadas previamente, al igual que la definición de un tema – problema que necesita ser madurado gradualmente y puesto en diálogo a partir de las diferentes aristas que los contenidos proponen.

Lo mencionado se visualiza en los resultados de la presentación al concurso para el financiamiento en el cual de los cinco proyectos, sólo tres se encuentran con posibilidades concretas pero presentan dificultades técnicas, mientras que en otro caso se recomienda su presentación a otras fuentes de financiación y un último que no cumple ni técnicamente ni tampoco resulta pertinente en relación a los objetivos de ConectaDEL.

Surge aquí también la misma tensión señalada en relación a la selección de contenidos, que en este caso tiene que ver con el diseño del proyecto, los temas de interés o las necesidades sentidas por los actores del territorio y los requisitos que el Programa establece en relación a su misión – visión. En este sentido, resulta importante el trabajo previo con los cursantes vinculados a la selección de las problemáticas a abordar y su correlación con la posibilidad de participar de la facilidad.

En este marco es muy interesante destacar la forma en que se establecieron redes de relaciones con otras instituciones que pudieran financiar los proyectos generando mesas de diálogo y vinculando con otras ventanillas de financiamientos locales, actividades que se dieron ad hoc dado que no se encontraban previstas.

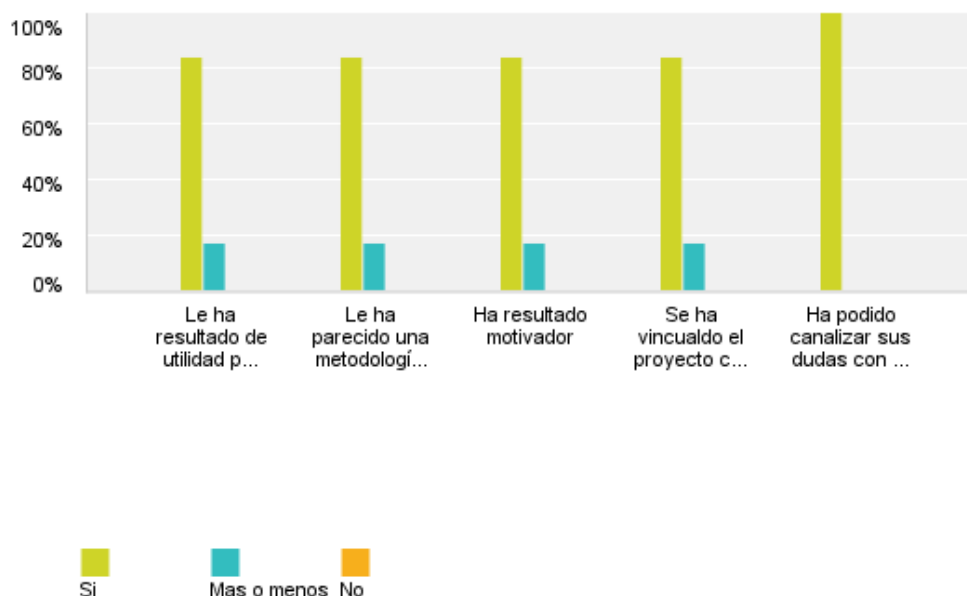
Finalmente como ejercicio recuperando su dimensión pedagógica los participantes destacaron que los temas abordados en el curso aportaron para la formulación del proyecto porque *“vimos la interrelación entre los aspectos públicos y privados, para un abordaje mayor sobre Desarrollo*



Territorial Sustentable”; “nos brindaron herramientas para poder “transformar” nuestra propuesta en un proyecto y volcarlo dentro del formulario dado”<sup>20</sup>.

## Q8 Respecto a la formulación de los proyectos

Respondido: 6 Omitido: 0



Por otra parte, como aprendizajes de esta experiencia es necesario tener en cuenta que los tiempos en la formulación y presentación de los proyectos correspondientes se extienden generalmente en el tiempo, dificultando el seguimiento de las propuestas. Es importante también revisar el formulario de presentación de los proyectos en Desarrollo Territorial, dado que el mismo presentó algunas dificultades respecto al entendimiento por parte de los participantes, en cuanto al formato para su utilización, y su implementación práctica.

### 3.3 ALGUNAS REFLEXIONES FINALES

Luego del proceso realizado es interesante mencionar como reflexiones finales algunos de los principales aprendizajes que “se llevaron” los participantes del curso. En este marco ellos mencionaron que: *“los principales aprendizajes giran alrededor de las potencialidades de articulación de los sectores económicos con el municipio en el desarrollo local. Juega aquí un rol importante la necesidad de reconsiderar al trabajo como un elemento fundamental para la integración. Por otro lado el rol del municipio adquiere más importancia por las funciones que les fueron transferidas de instancias superiores de gobierno y por el otro en la organización territorial sustentable”*.

<sup>20</sup> Ibidem <sup>6</sup>

También mencionaron “conocer bibliografía nueva, acercarme a experiencias viables realizadas en otros territorios, conocer experiencias realizadas en San Martín, conocer personas del territorio que están interesadas en la misma temática”.

Por otro lado se destacó “la visión que aportó cada una de las partes que intervienen para lograr un desarrollo local sustentable”.

Y se destacaron los “conocimiento de normativas y acciones para trabajar en el Desarrollo Territorial Sustentable. Puntos de vista diversos, innovadores y concretos”.

“Aprendimos a relacionarnos con formularios y propuestas de nivel internacional y también infinidad de aprendizajes relacionados con las experiencias y todos los aportes de los compañeros del curso”<sup>21</sup>.

#### 4. BIBLIOGRAFIA Y MATERIALES CONSULTADOS

---

- Alburquerque, Francisco y Dini, Marco “Guía de Aprendizaje BID – FOMIN”. Banco Interamericano de Desarrollo – Fondo Multilateral de Inversiones. 2008.
- Currícula de Formación Curso Desarrollo Territorial Sustentable San Martín. 2011.
- Documento: “Análisis de los procesos de capacitación en Desarrollo Territorial en Argentina”. Trabajo de Investigación realizado desde el Programa ConectaDEL en conjunto con Orkestra y Agderforskning. Mayo de 2012. Disponible en: [http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2013/05/Analisis\\_oferta\\_formacion\\_Argentina2013.pdf](http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2013/05/Analisis_oferta_formacion_Argentina2013.pdf)
- Entrevista realizada a la Coordinadora del curso de San Martín y coordinadora nacional del Programa ConectaDEL Argentina, Mijal Saz. 2013.
- Entrevista realizada a la Directora de la Unidad Ejecutora del Programa ConectaDEL Argentina, María Pía Vallarino. 2013.
- Encuestas realizadas a los y las participantes del Curso sobre Desarrollo Territorial Sustentable San Martín. 2013.
- Ferraro, Carlo y Silva Lira, Iván. Informe de Evaluación Intermedia. Programa Regional de Formación para el Desarrollo Económico Local con Inclusión Social. Noviembre de 2012.
- Presentación “Facilidad para la Selección de Proyectos de Desarrollo Local”. Programa ConectaDEL. 2012.
- Plataforma virtual UNSAM digital, espacio destinado al Curso sobre Desarrollo Territorial Sustentable. [www.unsamdigital.edu.ar](http://www.unsamdigital.edu.ar)
- Saltarelli, Noemí. Documento de Evaluación de los proyectos presentados a la Facilidad para la Selección de Proyectos de Desarrollo Local. Programa ConectaDEL. Marzo 2012
- Saz, Mijal. Informe final sobre el curso de Desarrollo Territorial Sustentable San Martín. 2012.

---

<sup>21</sup> Ibidem <sup>6</sup>