

Las ADR en perspectiva, cuestionando algunos “supuestos” del desarrollo local. Lineamientos para una política descentralizada del desarrollo territorial.

Autores:

Lic. Cao, Aneris

Lic. Marengo Alejandro

INTRODUCCIÓN

La presente ponencia intenta reflexionar sobre un tipo particular de organizaciones para el desarrollo que se encuentran en el ámbito de la Provincia de Santa Fe, las denominadas Asociaciones para el Desarrollo Regional (ADR). Los análisis que compartimos a continuación, se presentan como observaciones parciales de una serie de diagnósticos institucionales que vienen siendo desarrollados en el marco del Programa de Fortalecimiento Institucional para ADR que implementó en el año 2010 el Ministerio de la Producción del Gobierno de Santa Fe, con financiamiento del Consejo Federal de Inversiones (CFI), del cual el autor fue integrante.

La mayoría de las ADR son organizaciones que surgieron a mediados de la década del '90, a la luz de un intento por comenzar un “proceso de descentralización” del gobierno provincial. Al igual que otras experiencias institucionales para el desarrollo del ámbito nacional e internacional, las Asociaciones se crearon para responder a situaciones de crisis que afectaban la dinámica de la acumulación y regulación social por la vía de la movilización de recursos endógenos.

En términos fundacionales sus objetivos se fijaron en:

1) promoción de la producción agrícola, ganadera, industrial, socioeconómica, educativa y cultural de micro regiones;

2) fomento de actividades económicas alternativas que generen nuevos puestos de trabajo y una eficiente y racional utilización de los recursos materiales y humanos.

El mapa de las ADR evidencia que no todas poseen el mismo nivel de organización y liderazgo territorial. La heterogeneidad es regla. En este sentido, algunas de las preguntas que guían el presente trabajo son: ¿Cuáles son los factores que ayudan a explicar ese diagnóstico? ¿Es posible identificar modelos exitosos? ¿Qué tipo de madurez han alcanzado las asociaciones? ¿Qué capacidades tienen las ADR para revertir situaciones de desequilibrio regional?

Presentamos algunas conclusiones del trabajo desarrollado mediante un tipo de intervención que combina en su implementación una nutrida batería de herramientas y técnicas de análisis y diagnósticos de desempeño organizacional, plasmadas en la realización de encuestas, entrevistas en profundidad con los integrantes de las ADER y diversos referentes socio-económicos relacionados a sus actuaciones, diversas actividades desarrolladas en talleres, reuniones y jornadas de capacitación, de auto-reflexión y de planificación.

1. Las Asociaciones para el desarrollo regional de Santa Fe.

Al igual que otras experiencias institucionales para el desarrollo del ámbito nacional e internacional, las Asociaciones se crearon para responder a situaciones de crisis que afectaban la dinámica de la acumulación y regulación social por la vía de la movilización de recursos endógenos. En términos fundacionales sus objetivos se fijaron en la: 1) promoción de la producción agrícola, ganadera,

industrial, socioeconómica, educativa y cultural de micro regiones; y 2) en el fomento de actividades económicas alternativas que generen nuevos puestos de trabajo y una eficiente y racional utilización de los recursos materiales y humanos.

Desde un punto de vista operativo, cada Asociación, a los efectos de planificar y gestionar sus acciones, debe elaborar su Plan Estratégico de Desarrollo Local, concibiéndose como un proceso de participación y concertación de los principales referentes políticos, económicos y sociales de cada micro región. En ese espacio es donde deben optimizar las decisiones estratégicas compartidas y donde se debe decidir la implementación coordinada de acciones orientadas al desarrollo. En este proceso, la planificación y la gestión estratégica del territorio son inseparables, por eso los actores de cada micro región deben definir un orden de prioridades para la ejecución de sus Programas y Proyectos según la factibilidad de su realización y la disponibilidad de recursos financieros propios o a gestionar.

Si bien las Asociaciones son entidades independientes con personería jurídica reconocida en el derecho privado, quedan automáticamente vinculadas al Ministerio de Producción cuando reciben aportes económicos provenientes tanto del orden nacional como provincial. El Gobierno Nacional suele realizar contribuciones económicas para atender situaciones de emergencia o desequilibrios financieros que se producen en las provincias, destinadas a empresarios, productores agropecuarios, industriales y al apoyo financiero de entidades. El Ministerio de la Producción provincial que actúa como intermediario en dicha operación, recibe las contribuciones y a su vez las transfiere a las Asociaciones para el Desarrollo. Éstas funcionan como puente entre los

beneficiarios y la Provincia, y son las responsables de gestionar el reintegro de los importes otorgados para reciclarlos nuevamente en proyectos productivos para las micro-regiones, de acuerdo a lo establecido en sus Planes Estratégicos de Desarrollo Local aprobados por el Ministerio de Producción, y según disposiciones de la legislación provincial.

Del mismo modo se procede con los fondos provenientes de la Provincia destinado a las Asociaciones, quienes son las responsables de la administración, manejo de fondos y toma de decisiones que garanticen la recuperación del dinero prestado.

De esta manera, las Asociaciones y el Gobierno Provincial a través del Ministerio de la Producción son “socios” en la implementación de determinadas acciones en el territorio provincial. De ahí la importancia que se le asigna a la conformación de una sólida organización de trabajo en red, y una eficaz dinámica de trabajo conjunto.

Como se mencionaba anteriormente, las primeras Asociaciones surgen a mediados de los noventa, en el centro y norte de la provincia como respuesta a situaciones de crisis que afectaban la dinámica de la acumulación y regulación social, recordemos que en aquel momento el contexto macroeconómico era sumamente desfavorable para la actividad agropecuaria de dichos territorios, y las dificultades de acceso al crédito eran muy acuciantes (privatización del banco de Santa Fe y fuerte retroceso de la banca cooperativa), a lo cual se le suman importantes inclemencias climáticas conocidas como el fenómeno del “niño” que

provoca grandes inundaciones. Es en este marco donde la provincia de Santa Fe otorga a los productores afectados un crédito reintegrable conocido como créditos RECUPRO cuyo cobro actuó como mecanismo de capitalización de las Asociaciones ya existentes y las que surgían al calor de esta línea de crédito.

Para los años 1998-1999 se habían creado doce Asociaciones que se sumaban a las cinco ya existentes conformando un total de diecisiete Organizaciones movilizadas por la captación de los fondos RECUPRO, cuyo monto total fue de US\$ 20 millones, provenientes del endeudamiento provincial con la banca privada nacional.

Con lo expuesto, podemos observar que la actividad “financiadora” aparece desde el nacimiento de éstas instituciones como su línea nodal de trabajo, objetivo que responde a las mencionadas falencias del mercado en términos de la disponibilidad del crédito, pero que se referencia, a su vez, con el rol asumido por estas organizaciones de brindar financiamiento y asesoramiento a los productores que por sus condiciones socio-económicas no pueden acceder al crédito formal¹.

Siendo la actividad financiera lo que otorga identidad a las Asociaciones por igual, al constituirse éstas con conformaciones internas muy divergentes (si bien todas son Asociaciones Civiles, su constitución puede ser exclusivamente privada, exclusivamente pública o mixta), al nacer con estructuras, apoyos y saberes también muy variados y al desempeñar sus acciones en entornos socio-

¹ Esto es la resultante de una variedad de condiciones, de entre las que resaltan: altos niveles de interés de la banca privada, situaciones de alto riesgo financiero de los productores, dificultades de tipo legal (inexistencia de garantías, deficiencias o inexistencia de condiciones impositivas requeridas, morosidad previa, etc.), aspectos socio-culturales que dificultan el acceso por parte del productor a la banca formal.

productivos también diversos, es que decíamos que surgen con ciertas “*particularidades congénitas*” que van a marcar diferentes trayectorias en términos de éxitos y consolidaciones institucionales posibles. Es sobre estas trayectorias diversas sobre las que el Programa de Fortalecimiento de Asociaciones para el desarrollo iniciado en 2010 intenta influir, a fin de lograr nivelaciones en términos organizacionales y buscar alternativas de actuación sobre problemáticas compartidas.

Las ADR conformadas legalmente al momento son 16 (dieciséis), involucrando a 206 distritos² de la Provincia de Santa Fe, algunas de las constituidas en la década del `90 han desaparecido y otras se han creado en los últimos años, lo cual arroja un variado mapa de estadios organizacionales, niveles de experiencia y capacidades de gestión.

Si bien se reconoce que las Asociaciones constituyen un eficaz instrumento para la Gestión de Políticas y Estrategias destinadas al Desarrollo Local donde participan los sectores públicos y privados, con autonomía operativa y flexibilidad en la toma de decisiones lo que constituye una fortaleza a ser potenciada, en la actualidad, al desarrollar sus actividades en forma individual unas de otras, al ser sus desarrollos irregulares y presentar grados de fortalecimiento disímil, se dificulta el diseño de políticas tendientes a su consolidación y capitalización en términos de herramientas estratégicas para el desarrollo de las micro-regiones de la provincia.

² Equivalente al 57% del total de localidades de la Provincia de Santa Fe.

2. El Programa de Fortalecimiento de Asociaciones para el desarrollo.

El Equipo de trabajo se constituyó durante la segunda quincena de noviembre de 2009. El proceso se inició ajustando objetivos y productos esperados al cronograma de trabajo presentado ante el Consejo Federal de Inversiones. En conjunto con los funcionarios políticos del ministerio se acordó como fecha de lanzamiento del programa el día 18 de diciembre de 2009 y a partir de allí se realizaron una serie de visitas a las diferentes sedes de las ADER's de la provincia.

El Programa definió como su objetivo general la consolidación del entramado de instituciones para el desarrollo regional y local presente en la provincia de Santa Fe, a fin de optimizar un esquema descentralizado de implementación de políticas socio-productivas a nivel provincial.

A tal fin establece sus dos objetivos específicos:

- 1- Promover la actualización de los objetivos estratégicos de las distintas ADRs.
- 2- Promover el diseño y la gestión de agendas como instrumentos de transformación de los sistemas productivos territoriales.

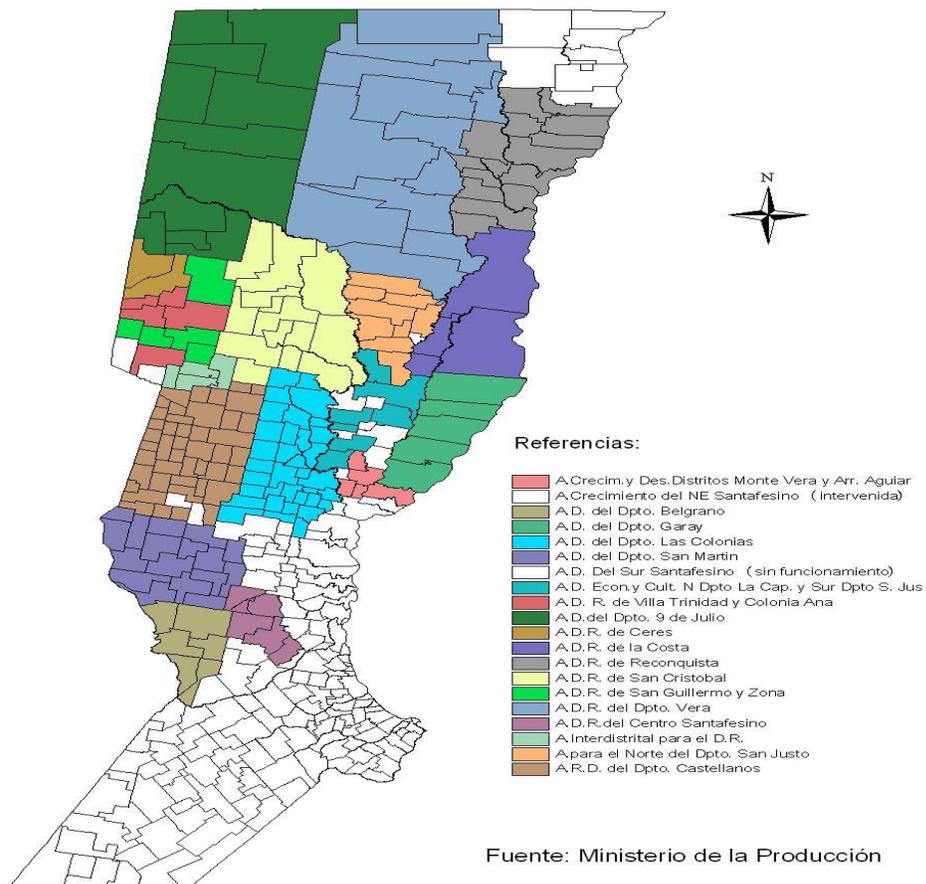
El programa pretendió desarrollar acciones orientadas al logro de los objetivos propuestos, con ámbito de aplicación en la totalidad de las ADRs existentes en la provincia, dentro del plazo de ejecución del mismo, establecido entre diciembre de 2009 a diciembre de 2010.

En términos operativos el programa contempló la organización de las asociaciones a partir de 4 (cuatro) Regiones con sedes en las ciudades de: Reconquista (Región A); San Javier (Región B), Ceres (Región C) y Rafaela (Región D). El criterio de distribución de las asociaciones dentro de este esquema se efectuó a partir de:

- a) los niveles de afinidad de los sistemas productivos territoriales en los que las asociaciones desempeñan sus actividades; y,
- b) la distancia a las sedes regionales.

El mapa actual de ADR y sus distritos es el siguiente:

PROVINCIA DE SANTA FE ASOCIACIONES PARA EL DESARROLLO REGIONAL 2010



Zonificación de las ADR:



Conformación regional de las ADR:

REGIÓN	ADR	SEDE	DISTRITOS
A	1. Asoc. para el Desarrollo de Reconquista	Reconquista	15
	2. Asoc. para el Norte del Departamento San Justo.		9
	3. Asoc. para el Desarrollo del Departamento de Vera		12
	4. Asoc. para el Desarrollo Económico y Cultural del Norte del Dpto. La Capital y Sur del Dpto. San Justo.		7
			TOTAL: 43
B	1. Asoc. para el Desarrollo Regional de la Costa.	San Javier	5
	2. Asoc. para el Crecimiento y Desarrollo de los Distritos de Monte Vera y Arroyo Aguiar (A.CRE.DE.MA)		5
	3. Asoc. para el Desarrollo del Departamento Garay		6
			TOTAL: 16
C	1. Asociación para el Desarrollo de Ceres.	Ceres	2
	2. Asoc. para el Desarrollo del Depto. 9 de Julio		11
	3. Asociación para el Desarrollo Regional de Villa Trinidad y Colonia Ana		5
	4. Asociación para el Desarrollo Regional de San Guillermo y zona		4
	5. Asoc. Interdistrital para el Desarrollo Regional		4
	6. Asoc. para el Desarrollo Regional de San Cristóbal.		14
			TOTAL: 41
D	1. Asoc. Regional para el Desarrollo, Departamento Castellanos.	Rafaela	47
	2. Asoc. para el Desarrollo del Departamento San Martín.		18
	3. Asoc. para el Desarrollo Regional del Departamento Las Colonias.		35
	4. Asoc. para el Desarrollo del Departamento Belgrano.		6
			TOTAL: 106
			TOTAL: 206

Por su parte, el Equipo Técnico determinó como responsable de las Zonas A y B a la Lic. Aneris Cao y como responsable de las zonas C y D al Lic. Alejandro Marengo. La asignación de estas zonas a los referentes mencionados se relaciona con la posibilidad de poder ofrecer un seguimiento más intensivo y centralizado en torno de las actividades planificadas pero también se vincula con la posibilidad de “construir” confianzas y rutinas de trabajo que permitan instrumentar las acciones necesarias vinculadas a las futuras propuestas de cambio organizacional que pudieran surgir.

De acuerdo al cronograma presentado ante el Consejo Federal de Inversiones, durante los meses de Febrero y Marzo de 2010 se concretaron cuatro reuniones de trabajo en cada una de las sedes determinadas. Los objetivos de estos encuentros fueron:

- 1) trabajar los alcances del programa en términos de la realidad de cada asociación,
- 2) identificar y actualizar los diseños organizacionales de cada organización,
- 3) actualizar los diagnósticos socio-productivos y socio-económicos desde la esfera del ministerio de la producción; e,
- 4) identificar actores económicos regionales con capacidad de aportar una visión holística de los entornos regionales.

En función de las fechas establecidas el día de la presentación del Programa se llevaron adelante las siguientes reuniones regionales:

- 18/02/2010: visita de un día a la Región de trabajo “B”, realizada en la ciudad de **San Javier**.
- 19/02/2010: visita de un día a la Región de trabajo “A”, realizada en la ciudad de **Reconquista**.
- 25/02/2010: visita de un día a la Región de trabajo “D”, realizada en la ciudad de **Rafaela**.

- 26/02/2010: visita de un día a la Región de trabajo “C”, realizada en la ciudad de **Ceres**.

El apoyo por parte de las asociaciones anfitrionas fue muy importante, siendo junto al equipo técnico actores convocantes en cada una de las sedes. Mostraron buena predisposición para convocar a personalidades del ámbito de la producción y la participación de las asociaciones en las reuniones fue de un 94,7 % (16 sobre un total de 17).

3. Trabajo de campo. Algunos resultados

El objetivo de estas “visitas de reconocimiento”, tenía entre sus prioridades, además de lo expresado anteriormente, el conocimiento real del territorio, de las Asociaciones, sus dirigentes, personal operativo, así como también la de sus propios actores privados y públicos a fin de obtener una visión práctica y real del territorio a trabajar durante el año.

La estructura de las Reuniones, abarcó tres etapas:

La primera, donde pudimos entrevistar algunos Actores Territoriales, (INTA, Cooperativas, Productores) a través de conversaciones informales sin intervención de las ADR. Esta primera etapa nos permitió obtener una visión más objetiva del territorio y de su sector productivo, fuera del ámbito de la ADR.

La segunda etapa de la reunión, se basó en el contacto directo con las ADRs a fin de evaluar la situación institucional de cada una de ellas e identificar aquellas temáticas a trabajar el programa.

En esta segunda etapa se expresaron algunas preocupaciones comunes por parte de las ADR, como ser: incorporación del sector privado a niveles decisionales; la figura de las Agencias en el mismo territorio de las Asociaciones; las dificultades

en el cobro de los créditos; la falta de equipos técnicos, la escasez de financiamiento, la falta de apoyo, etc.

La tercera y última etapa de la Reunión, vio la participación activa de los integrantes de las ADR, los que trabajaron en grupo en un primer análisis del Plan Estratégico presentado por cada una de ellas algunos años atrás y luego se desarrollaron actividades individuales como la realización de una encuesta autoadministrada de diagnóstico institucional y productivo-regional, también se realizaron diversos talleres con múltiples objetivos.

De esta manera, pudimos obtener información importante sobre las ADR que nos permitiera, en parte, generar un diagnóstico sobre la situación de las ADR y, planificar con esta información las acciones a implementar en acciones futuras de política para el sector.

Un comentario aparte merece lo acontecido en la zona de trabajo "D", donde luego de una breve explicación de la situación actual de las ADRs marcando problemas y dificultades, se presenta la particularidad de que en esta zona de las 4 ADR que la componen, solo 2 poseen un ritmo de trabajo aceptable, encontrándose las 2 restantes prácticamente paralizadas.

De las 2 que se encuentran en actividad se destacaron los siguientes temas: deficiencias de la estructura organizacional; dificultad en el cobro de los créditos, diferentes criterios de otorgamiento de créditos, diversos plazos y montos de los mismos; falta de recursos etc. Y en general se evidenció un retraso relativo en los niveles de desarrollo institucional.

Por su parte, entre las ADRs que están paralizadas, las situaciones son diferentes entre si; mientras que una de ellas tiene algo de actividad, su problema es que nunca recibió fondos de emergencia y no posee otras líneas de financiamiento (al margen del Banco Solidario, que no les resulta muy estimulante por lo reducido de los montos manejados) esta cuestión hace que los representantes de los

Municipios y Comunas que integran su territorio o no estén interesados o no hayan encontrado razones fundadas para participar de la misma. La asociación restante, por su parte, es la que mayores niveles de atraso presenta ya que no manejó ningún tipo de fondo, por lo cual, no presenta actualmente actividad alguna, se resume su situación con una frase registrada en el encuentro *“La ADR está en estado pre-fundacional”*.

Esta situación de atraso relativo de la zona en cuanto a su grado de madurez institucional, generó que se decidiera implementar una estrategia alternativa de intervención sustituyéndose la realización de un taller zonal por visitas personalizadas a cada asociación en particular, a fin de obtener un diagnóstico más pormenorizado de cada una de ellas con el objeto de planificar intervenciones futuras acordes a sus estadios de desarrollo institucional.

4. CONCLUSIONES.

De las actividades realizadas hasta el momento podemos mencionar las siguientes conclusiones que agrupamos en torno a dos ejes:

I. En relación con las estructuras organizacionales

- a. La totalidad de las asociaciones se crearon como un instrumento de respuesta frente a contextos de crisis socioeconómica. Este carácter fundacional de tipo “reactivo” ha marcado en buena parte de las organizaciones una actitud pasiva en el modo de encuadrar su accionar en relación con los entornos territoriales en los que se encuentran insertas.
- b. Aún considerando lo expresado en el punto a, es interesante analizar que los diseños organizacionales de cada asociación varían. En este sentido pueden observarse tres tipos de modelos organizativos que desde el punto de vista de su carácter evidencian estructuras de tipo: a) Privado, b) Público-Privado y c) Públicas. Atendiendo a esta cuestión, el conglomerado de asociaciones presenta una estructura heterogénea, y

no pudieron observarse *a priori* correlatos entre tipos de estructura y nivel de performance institucional.

- c. Los desarrollos de las asociaciones evidencian trayectorias y niveles de consolidación institucional distintos. Con el avance del programa se irán estableciendo las características específicas que incidieron en los procesos de avance y retroceso de cada organización. Pero no queremos dejar de apuntar que las razones que explican los desarrollos actuales de cada una responden a un conjunto de elementos de carácter endógeno y exógeno que sedimentaron las historias institucionales propias.
- d. La capacidad de establecer objetivos de trabajo claros y definir la misión y visión de la organización no se ha desarrollado ni consolidado en la mayoría de las asociaciones. Nuevamente aquí aparecen aspectos endógenos (falta de estructuras gerenciales y/o administrativas estables, disputas internas de carácter político y/o financiero, ausencia de controles de procedimientos, etc) y exógenos (las dinámicas e intensidades otorgadas a las asociaciones por parte de las distintas gestiones ministeriales, el acercamiento de herramientas de planificación, la formación constante de recursos humanos, etc) que explican este tipo de limitaciones internas que si bien por un lado, no facilitan la construcción de un foco de acción institucional; en ocasiones hasta pone en cuestión el rol mismo de la organización.
- e. La mayoría de las organizaciones no cuenta con equipos técnicos calificados. En este sentido las tareas de asignación de financiamiento y de seguimiento de proyectos se hace siguiendo diferentes criterios. No hay protocolos de actuación, más allá de los exigidos por el Tribunal de Cuentas Provincial. La demanda por conformar equipos técnicos ha sido una de las más enfatizadas en los encuentros.

- f. No se evidencian políticas internas de fondeo financiero más allá de los canales que ofrece el Ministerio de la Producción. Mientras la demanda de recursos pareciera ampliarse y diversificarse, la base de ingresos de las asociaciones sigue siendo la misma.
- g. Las variables endógenas que más potencian los aspectos que hacen a la performance institucional: tipos de liderazgos a nivel de actores institucionales y a nivel de equipos técnicos que componen la organización, nivel de capacitación de equipos técnicos, visión holística, capacidad de construcción de redes formales e informales de cooperación, claridad interna en la conceptualización de la visión y misión organizacional, búsqueda de profesionalización administrativa y gerencial.

II. En relación con los sistemas territoriales en los que se insertan:

- a. La provincia de Santa Fe evidencia asimetrías estructurales en todo su espectro territorial. La imagen de un Sur y un Norte provincial con diversos niveles de desarrollo son datos de una realidad que no se ha podido revertir en términos estructurales. A las hipótesis geográficas (suelos, clima, medioambiente) que repercutirían en el uso diferencial de las tecnologías y en los incentivos para producir por parte de los habitantes; tendríamos que agregar las hipótesis institucionales por medio de las cuales es posible asociar los niveles de “prosperidad territorial” con la existencia de instituciones o entramados institucionales también diferenciales que estarían caracterizando los distintos ambientes provinciales. Si bien ambos factores (geografía e instituciones) tienen una incidencia relativa en la definición de entornos prósperos, no es menos cierto que hay que dar cuenta de ciertas desventajas infraestructurales (red de caminos, rutas, ferrocarriles, agua potable, gas, energía eléctrica, entre otros) y sociales (servicios

educativos, de salud, etc) que estarían complementando la caracterización en cuestión.

- b. Los principales circuitos de generación de excedentes se vinculan con la producción primaria y no se presentan eslabonamientos productivos que permitan la retención territorial de parte de los recursos generados.
- c. La mayoría de las asociaciones atiende emprendimientos productivos que no forman parte de mercados de escala y que tienen escasa o nula capacidad de acceso al sistema bancario, siendo en mucho de los casos agentes que participan en economías de subsistencia dentro del segmento agrícola o de servicios.
- d. Si bien buena parte de los recursos corrientes de las asociaciones son de afectación específica, no se evidencia una priorización sectorial estratégica para las políticas de financiamiento.
- e. Se han detectado producciones con mercados potenciales, a saber:
 - i. Turismo: centrado en el corredor del Río Paraná. Hay desarrollo de emprendimientos turísticos. Las políticas de promoción turística son muy recientes y demandan una mayor inyección de recursos y articulación. No hay acciones aparentes de marketing territorial que además de potenciar la industria del turismo generen una identidad local sobre la que se puedan ir palanqueando oportunidades de negocios encadenadas.
 - ii. Apicultura: centrada en el Norte provincial. Actividad de crecimiento reciente. Los últimos años han estado marcados por bajas producciones como consecuencia de factores climáticos pero con precios internacionales altos. Se evidencia una sinergia importante entre los sectores productivos y los organismos de apoyo técnico (Ej. INTA) lo que podría derivar en el fortalecimiento del sector. Es un sector que evidencia algunos

déficits en cuestiones de mercadeo, marketing, trazabilidad, etc; puntos sobre los cuales es posible trabajar para mejorar el acceso a ciertos mercados.

Los ´90 fueron años en que desde diversos ámbitos comenzó a deificarse la escala local. Para algunos la idea de un “supuesto” agotamiento del estado nación debía cristalizar en procesos de desconcentración de funciones hacia los ámbitos meso y micro. Para otros, la complejidad propia de los escenarios postindustriales demandaba de parte de los contextos locales la organización de sus recursos endógenos como condición necesaria para promover un entorno con capacidad de respuesta en el nuevo marco de la competencia global. En términos simbólicos la creencia de que lo local se comportaba como un espacio simbólicamente libre de contingencias motivó cierta “pérdida de sentido escalar” por parte de los actores territoriales, potenciando en muchos la idea de cierto tipo de funcionamiento autónomo y autorregulador. Sin embargo, los nuevos modelos de gestión territorial encontraron sus propios factores de contingencia al presentarse déficits de financiamiento, falta de autonomía, sobrecarga operativa y falta de infraestructura y personal entre otros puntos.

Nos guste o no, los procesos socioeconómicos de nuestro pasado reciente nos han dejado como legado un conjunto de nuevas institucionalidades para el desarrollo. Todas tienen sus límites y potencialidades. ¿Que deben incorporar estas entidades para ser verdaderos instrumentos de cambio social?

A. Temporalidad. Los proyectos de desarrollo que objetivan una acción transformadora de entornos exigen un plano de organización, coherencia y eficacia. Todo proyecto comienza con un proceso retrospectivo que permite una cierta contextualización, avanza en una formulación metodológica que se traduce en un programa de trabajo con una cierta cantidad de acciones y estas acciones se deben concretar en un tiempo determinado. Uno de los problemas que operan negativamente en estas situaciones es que no se tienen en cuenta que los actores trabajan, se mueven, cooperan, disputan, consumen, producen, planifican, etc con distinto ritmo y temporalidad.

La dinámica entre temporalidad y cambio, es determinante en los procesos de desarrollo territorial.

B. Perspectiva multiescalar. La visión multiescalar de los procesos sociales permite hacer una priorización del nivel de respuesta o tratamiento que se puede dar a ciertos temas desde una posición particular. Es un factor de análisis de la contingencia que permite el reconocimiento de las limitaciones institucionales, pero también la dirección en la que se pueden buscar puntos de apoyo institucional cuando las capacidades propias son inadecuadas.

¿Hay un modelo ideal de intervención para el desarrollo? Con lo analizado hasta aquí parece claro que no. Lo que hay son condiciones dadas y distintos medios para avanzar.