

**UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS**

**MAESTRIA EN DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO LOCAL**

**“ GESTION ASOCIADA PARA EL DESARROLLO LOCAL  
SUSTENTABLE DEL TEUCO-BERMEJITO ”**

**MARIA DEL CARMEN FRANCONI MODENES**

**2001**

## “Gestión Asociada para el Desarrollo Local Sustentable del Teuco-Bermejito”

### RESÚMEN EJECUTIVO

Luego de una larga etapa de reclamos reivindicatorios y de creciente organización, la comunidad indígena TOBA logra en 1999, la devolución de 150.000 hectáreas mediante la entrega, por parte del Gobierno de la Provincia del Chaco, del Título Comunitario de tierras a la Asociación MEGUESOXOCHI.

Este acto de reparación a una comunidad históricamente postergada, desencadena una serie de consecuencias sobre la población asentada en el área del Interfluvio, siendo la más significativa, la relocalización de pobladores criollos.

A las tremendas dificultades que estas familias deben enfrentar para lograr la supervivencia se agregan ahora las importantes tensiones que emergen del cambio de status jurídico de las tierras, que convierte a parte de los habitantes, que ocupaban tierras fiscales, en intrusos. Familias, tanto tobas como criollas que, a partir de la entrega del título comunitario ocupan tierras con destino específico (tierras destinadas a los criollos o titulizadas a favor de la comunidad aborígen) y deben relocalizarse; es decir que se encuentran sometidas a una *relocalización involuntaria*.

Es necesario aclarar, que los próximos movimientos poblacionales no sólo afectan a familias tobas y criollas del área, sino que incluso existe la posibilidad de regreso de tobas que habían emigrado del Interfluvio Teuco-Bermejito, hoy acreedores de estas tierras.

La ansiedad por un futuro que se presenta incierto y excede las propias capacidades de la población local, sumado a las propias características climáticas de la región, donde se presentan efectos negativos y adversidades derivadas de ciclos de sequías e inundaciones, en un contexto de crisis económica, por la que atraviesa el País y la Provincia, explica que los habitantes del área se encuentran sometidos a una *situación crítica, de emergencia e incertidumbre*, lo que pone de relieve la urgencia social, y la necesidad de construir una respuesta adecuada.

Para enfrentar esta compleja situación y dar una respuesta integral, la Provincia de Chaco conforma la *Comisión Mixta Provincial* que ha puesto en marcha un proceso de planificación participativa e intersectorial a fin de diseñar e implementar un proyecto que asegure la sustentabilidad de la región y sus habitantes: el *Proyecto Integrado Interfluvio Teuco-Bermejito*.

Dentro de este proceso de planificación participativa se ha transitado *una etapa preparatoria de sensibilización* de actores y se requiere avanzar en el diseño consensuado del proyecto integrado y sus programas.

El Proyecto de Cambio *“Gestión Asociada para el Desarrollo Local Sustentable del Teuco-Bermejito”* aporta elementos indispensables para un proceso de esta naturaleza: *metodologías y escenarios* apropiados para el diseño de estrategias viables, la intersectorialidad y la participación. La formulación del Proyecto Integrado Teuco-Bermejito y sus programas, cuenta entonces con una Asistencia Técnica ad-hoc que facilita la consecución de los resultados de esta etapa de diseño y la *consolidación del proceso de desarrollo local* en el que se inserta.



## **INDICE**

### **I.- INTRODUCCION**

#### **CAP. 1-CARACTERIZACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

*breve reseña histórica*

*acto de reparación histórica*

*compromiso legal de reubicación de la población criolla*

*área y población afectada*

*conflictos y tensiones*

*nivel de vida de la población*

**MEGUEXOSOCHI**

**FORTIN**

*actividad económica*

*los actores sociales del Interfluvio*

**PROYECTO INTEGRADO TEUCO-BERMEJITO**

*modelo decisorio*

*lineamientos de la Comisión Mixta Provincial*

*etapa preparatoria y acciones iniciales*

*razones de la elección del Teuco-bermejito*

#### **CAP.2 MARCO TEORICO-CONCEPTUAL**

*descentralización y desarrollo local*

*relocalización compulsiva de poblaciones*

*etnodesarrollo y diversidad cultural*

*participación y planificación-gestión*

*hipótesis*

### **II-DESARROLLO DEL PROYECTO DE CAMBIO**

#### **CAP.3 DESCRIPCION DEL P.C. Y OBJETIVO DEL CAMBIO**

*objetivo general*

*específicos*

**INICIOS Y PRIMERAS INTERVENCIONES**

*ámbitos para la participación*

*reuniones plenarias*

*talleres de planificación*

*ponderación de actores*

*términos de referencia de los programas y el sistema de planificación*

*conformación del equipo técnico-comunitario*

*algunas observaciones y reflexiones sobre el proceso*

#### **CAP.4- METODOLOGIA E INSTRUMENTOS UTILIZADOS**

*gestión asociada (GA)*

*ICC (Información Consulta Consenso)*

*coaching*

## CAP.5-DELIMITACIÓN, COMPONENTES, RESULTADOS

*marco y delimitación de la Asistencia Técnica  
AT para la GA de un proceso de Desarrollo Local  
información  
reflexión  
tareas compartidas  
escenarios participativos y entrenamiento a los equipos técnico-comunitarios  
actores  
resultados esperados  
CONTINUIDAD DEL PROCESO E IMPLEMENTACION DEL PROYECTO  
sistema de gestión durante la implementación*

## III.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CAP.6-CONCLUSIONES

*la región como área ambiental y productiva protegida  
el manejo productivo agro-silvo-pastoril  
una red de centros de servicios  
la planificación regionalizada, el Comité Zonal, la voluntad política  
un repoblamiento ordenado de las 150.000 has  
una relocalización compensada*

*GA PARA EL DESARROLLO LOCAL SUSTENTABLE  
factores de éxito y obstáculos  
impactos  
aprendizajes del agente de cambio  
teoría y método  
PC como proceso de aprendizaje*

*RECOMENDACIONES  
a la maestría  
al Teuco-Bermejito  
en general*

### BIBLIOGRAFÍA

### ANEXOS

*Reglas de funcionamiento de la CMP  
Taller II de planificación-gestión  
Síntesis de programas, costos y líneas de acción*

### GLOSARIO

## I.- INTRODUCCION

### CARACTERIZACIÓN DE LA SITUACION PROBLEMATICA <sup>1</sup>

#### *breve reseña histórica*

El primer reconocimiento oficial de las comunidades indígenas de la región data de 1774, cuando el Coronel Matorras firma un acuerdo de paz con el Cacique Paikin en el cual se reconoce la soberanía de los pueblos indígenas sobre las tierras del Chaco. Estos derechos fueron ratificados por tratados en los años 1825 y 1864. A pesar de estos Tratados, el Ejército Argentino invadió los territorios indígenas en el año 1885, durante la llamada "Campaña del Desierto".

En 1924, Marcelo T. de Alvear, Presidente de la República firma un decreto en el cual "se reserva para ser ocupada exclusivamente por los Indios Tobas del Norte la superficie de 150.000 has. ubicadas dentro de la Colonia pastoril Teuco en el Territorio del Chaco".

En 1953, la ley de provincialización del Chaco indica que toda legislación vigente hasta ese momento en el territorio quedaría en vigor, sin embargo, la entrega no se efectiviza hasta casi 50 años después.

El 3 de Junio de 1999, la Asociación Comunitaria MEGUESOXOCHI del Teuco-Bermejito recibe del Gobierno de la Provincia del Chaco copia autenticada del Título de Propiedad Comunitario<sup>2</sup>. La entrega de estas tierras es un signo de *reparación* y es en sí mismo un *acto histórico*, por su carácter reivindicatorio de los pueblos indígenas, cerrando así en las postrimerías del siglo, un capítulo importante de la historia chaqueña.

#### *compromiso legal de reubicación de la población criolla*

Durante el proceso de ocupación de este territorio, se han asentado tanto aborígenes como criollos. A partir de la entrega del Título de Propiedad Comunitario a los tobas, el criollo queda en calidad de "intruso" al estar ocupando "propiedad privada", situación que el Gobierno de Chaco asume debe ser solucionada. Mediante la ley N° 4.617/99, se faculta al Poder Ejecutivo a suscribir convenios con pobladores criollos que real, continua y efectivamente habitan en la zona de reserva destinada a las comunidades indígenas y ratificar los pactos ya suscritos, a efectos de lograr su reubicación en la zona del Interfluvio en un plazo de 5 años.

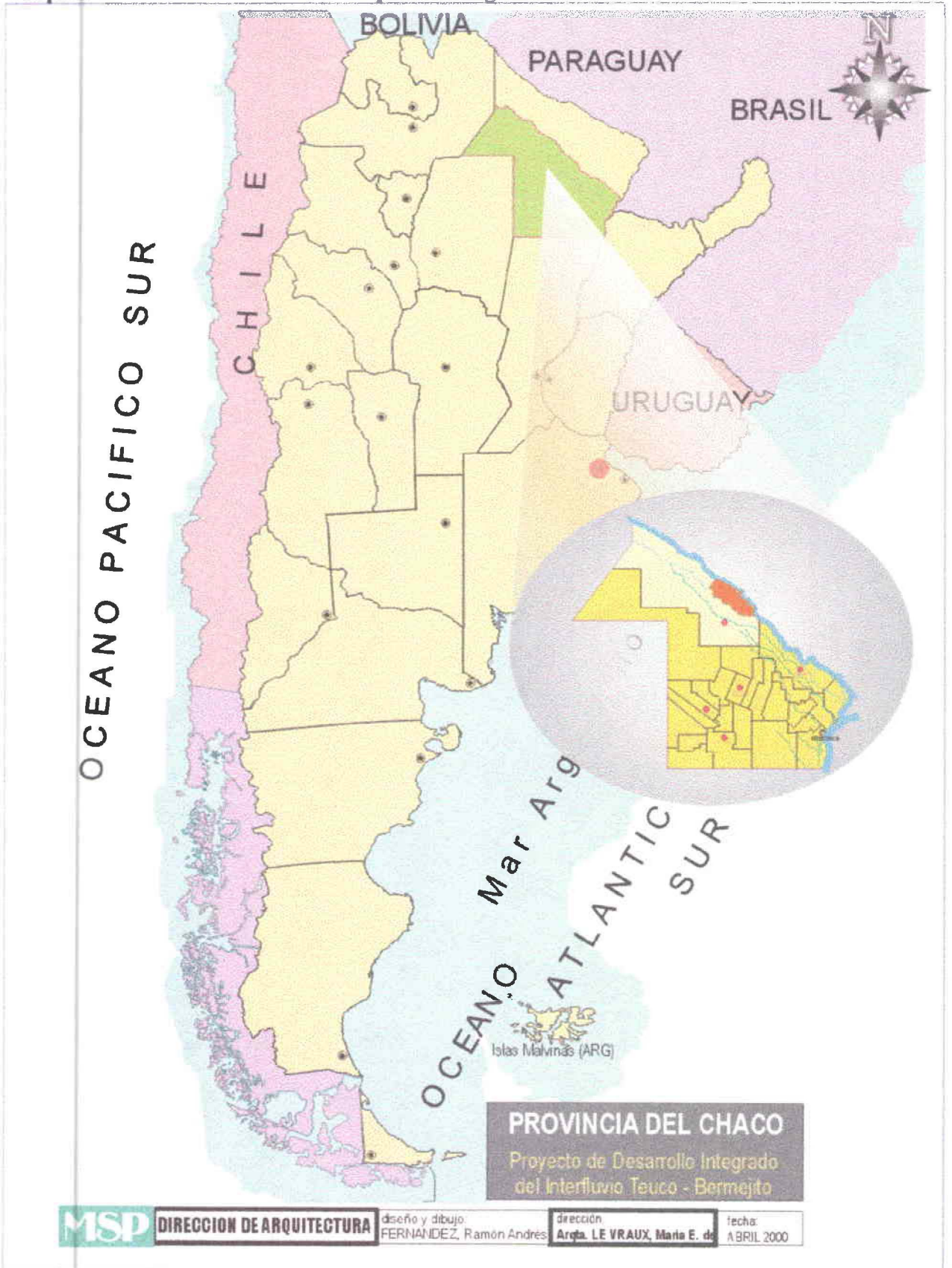
#### *área y población afectada*

La problemática del Teuco-Bermejito no se limita exclusivamente a las 150.000 has. indígenas, sino también a las 64.000 has. destinadas a la reubicación de las familias criollas. El área totaliza 214.000 hectáreas situadas en el paraje denominado Colonia Teuco, entre los ríos Teuco o Bermejo y Bermejito, desde un lugar llamado Confluencia, punto de unión de ambos, hasta aproximadamente 85 km. hacia el oeste, en el Departamento General Güemes de la Provincia del Chaco (ver mapas 1 y 2).

<sup>1</sup> Documento de preinversión- Proyecto de Desarrollo Integrado Teuco-Bermejito. Pcia. de Chaco. Comisión Mixta Provincial. Abril 2000.

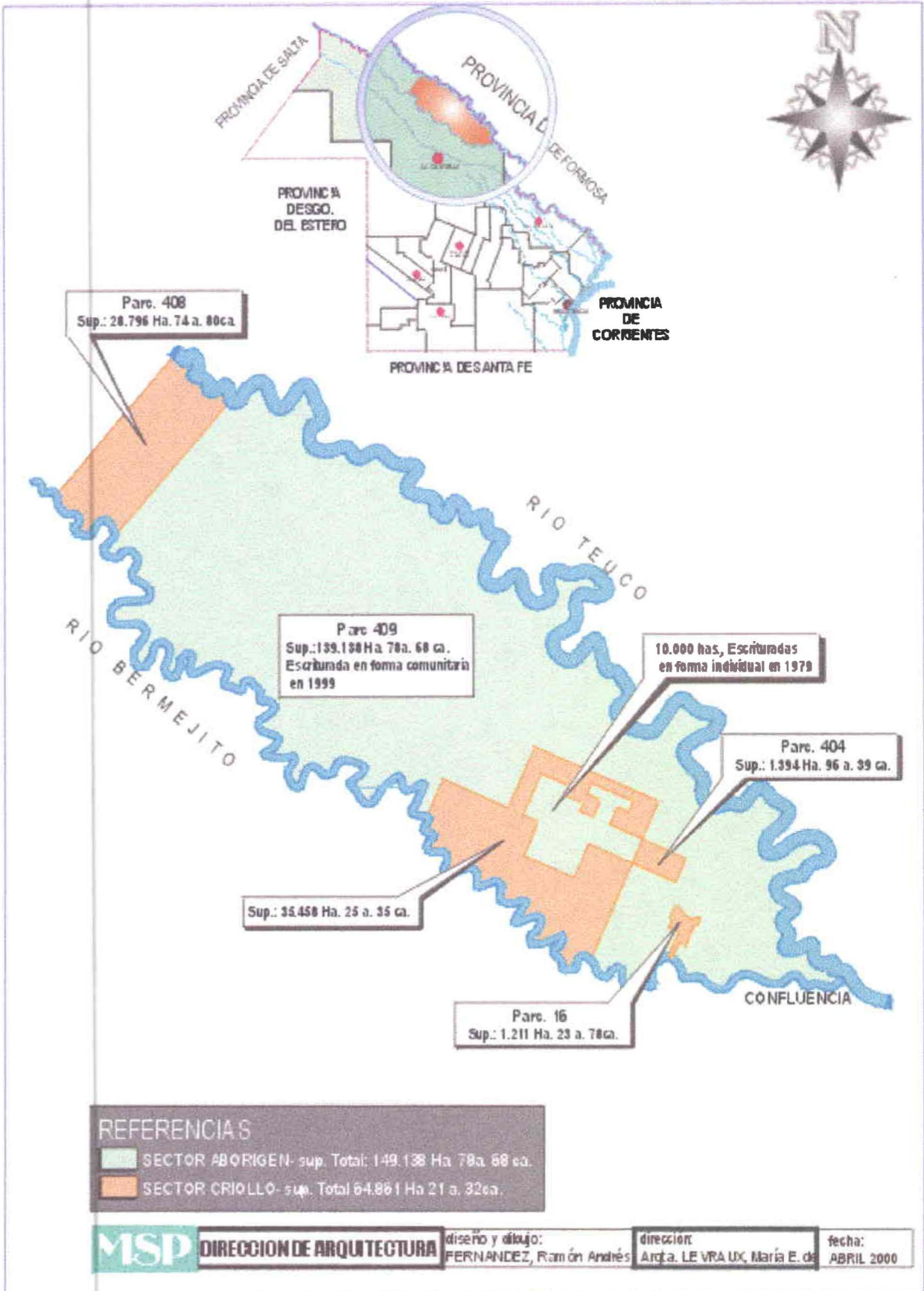
<sup>2</sup> En 1979 alrededor de 10.000 has. de la superficie reservada habían sido entregadas, en forma individual, a familias tobas de El Espinillo (centro de servicios del área). El título de propiedad comunitario alcanza casi las 140.000 has restantes (ver mapa 2).

Mapa N°1- Provincia del Chaco -República Argentina





**Mapa N° 2: ÁREA DEL PROYECTO - Distribución de las tierras**



Respecto a la población afectada, no se dispone de datos precisos. La misma se estima en 4.000 personas y 800 familias. Es población en situación de pobreza con proporciones de indígenas<sup>3</sup> y criollos equivalentes. La implementación del censo socio-económico es una actividad inicial a realizar en forma conjunta entre las asociaciones comunitarias y el gobierno, a fin de obtener información actualizada y determinar el punto cero del proyecto.

Para proceder a la entrega del título de propiedad, se ha efectuado la mensura del Interfluvio determinándose la parcela que se titulariza a favor de los indígenas y parcelas fiscales para los criollos. Ambas áreas están pobladas tanto por aborígenes como criollos, por lo que se presentan diversas situaciones a resolver:

En la parcela escriturada a favor de los indígenas, existen aborígenes que residen en ella, con la posibilidad de que acepten a integrantes de la misma etnia que actualmente se encuentran en áreas urbanas; criollos que no desean ser relocalizados (los ancianos podrán permanecer en el lugar, sin generar derechos hereditarios); criollos que aceptan el traslado a las parcelas fiscales destinadas a tal fin (aproximadamente 190 convenios de relocalización firmados con el Gobierno de la Provincia).

En las áreas fiscales del Interfluvio destinada a los criollos residen familias criollas, que quedan en el lugar y aborígenes que deberán trasladarse a la parcela escriturada en forma comunitaria.

Como la tierra titularizada a favor de la etnia toba, es comunitaria, los indígenas podrían trasladarse al lugar que cada uno elija, en acuerdos con la organización comunitaria que los representa, mientras que la situación de la población criolla es diferente, por cuanto previo al traslado, deben obtener la adjudicación en venta de parcelas fiscales.

#### ***conflictos y tensiones***

Si no se interviniera adecuadamente para compensar los efectos negativos derivados de este acto de reparación histórica (ansiedades, pérdidas por relocalizaciones involuntarias), se agudizarían los problemas entre aborígenes y criollos, hasta ahora contenidos. La existencia de dos organizaciones comunitarias locales, la Asociación Indígena MEGUESOXOCHI y la Asociación Criolla F.OR.T.IN (Familias organizadas para las Tierras del Interfluvio) ha contribuido a atemperar esos conflictos latentes y las relaciones de mutua desconfianza entre estos grupos poblacionales. El entramado progresivo de actores gubernamentales y no gubernamentales de la región y del nivel central, facilita el acercamiento entre las dos entidades; sin embargo el desarrollo de acciones tendientes a una visión compartida de la situación y la articulación de intereses, tiempos y necesidades requieren de crecientes esfuerzos de negociación en la construcción conjunta de un destino común.

#### ***nivel de vida de la población***

La distribución de la población en el Interfluvio es muy variable, al igual que la cantidad de familias por paraje, evidenciándose un gran movimiento de los pobladores, tanto hacia fuera como hacia adentro, ocupando áreas vacías y/o lotes de parientes ausentes. Se trata de familias numerosas con emigración de jóvenes. La crianza de nietos por parte de los

---

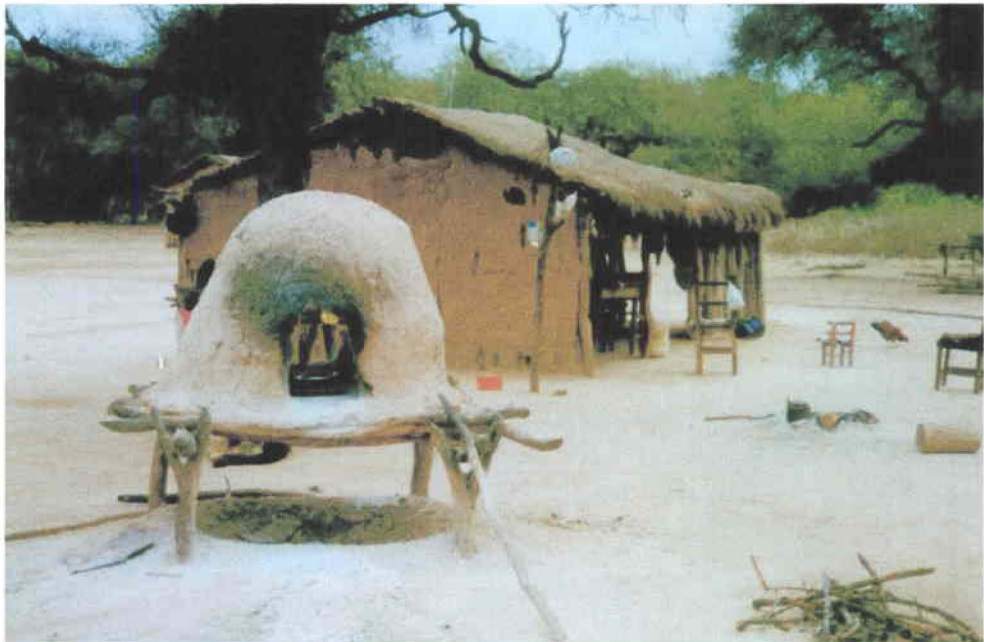
<sup>3</sup> Habitan en tierras fiscales destinadas a criollos, seis familias de la etnia *wichi* que –según establece la Constitución Provincial- pueden permanecer en su lugar de residencia.

por parte de los abuelos, es muy frecuente, lo que garantiza en cierta medida, la transmisión de valores culturales.

Con respecto a necesidades básicas insatisfechas, la información disponible (a nivel departamental, censo poblacional del año 91) evidencia que el Departamento General Güemes, cuenta con el 64 % de su población en esas condiciones, casi el doble de la situación provincial. El analfabetismo en la región, es muy alto, registrando el mayor índice a nivel provincial (23 %). El área registra indicadores críticos en lo que hace a la salud de la población. El riesgo de morir antes de cumplir un año de vida, es seis veces mayor para un niño que vive en la zona que la de un niño del área metropolitana. El común denominador de la población del Interfluvio es la pobreza, aunque tratándose de grupos bien diferenciados es posible distinguir particularidades.

En las poblaciones indígenas, el largo proceso de segregación y marginalidad cultural, sumado a efectos de sequías prolongadas y la tecnificación de la cosecha de algodón, han provocado un impacto demográfico importante. Su población ha sufrido una migración fuerte de jóvenes hacia centros urbanos en busca de otras perspectivas. Los más dinámicos intentan suerte en Castelli, Saenz Peña, Resistencia, (en la Provincia del Chaco), Rosario y Buenos Aires. Para los migrantes el proceso es tan doloroso como la pérdida de su hogar, generalmente en un clima de racismo, aculturación y pobreza urbana.

#### *Vivienda de familia aborigen*

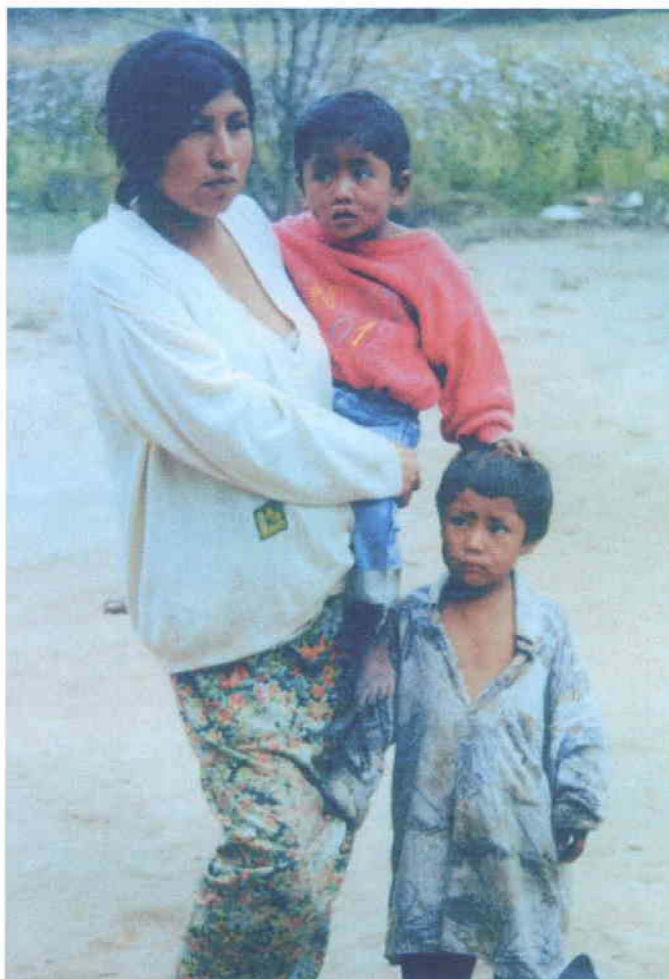


*Fuente: Desarrollo Microregional sustentable de una comunidad indígena Chaco  
Subregion Ecologica Teuco-Bermejito.*

En las familias que permanecen en el Interfluvio, la situación es cada vez más grave, ya que la pérdida de los jóvenes deja a las comunidades en la miseria y mayor atraso relativo y sus problemas de sobrevivencia, como los derivados de la comercialización de sus productos (vía intermediaciones usureras, con comisiones desorbitantes) se agudizan.



*Mujer y niños indígenas (atrás plantas de algodón)*



*Fuente: Desarrollo Microregional sustentable de una comunidad indígena. Chaco Subregión Ecológica Teuco-Bermejito.*

En la comunidad criolla, también se ha dado un proceso de empobrecimiento paulatino. La reducción de la hacienda (actividad principal) por inundaciones, sequías, enfermedades y desvalorización del producto, si bien se complementa con artesanía y agricultura en poca escala, para autoabastecimiento, no puede compensar la pujanza de la ganadería de otras épocas. El criollo supo, en general, sobrellevar los contratiempos, aunque el empobrecimiento de estas familias también hace que la mayoría de los jóvenes emigren a las grandes ciudades en tiempos críticos para la economía del lugar. Se radican con algún trabajo, encuentran otro modo de vida y colaboran en el mantenimiento de padres y hermanos que se quedaron en el campo a cuidar los bienes.

La mayoría de los criollos son pobres, aunque se presentan diferentes situaciones:

- \* Familias numerosas de escasos recursos.
- \* Personas mayores que no desean emprender nada nuevo y que optan por quedarse en su casa, aunque la tierra sea de otros dueños y sus hijos se reubiquen.
- \* Mujeres solas que llevan adelante una familia, sin asistencia social de ninguna índole.
- \* Hijos que debieron emigrar en busca de trabajo y sostienen económicamente a los que se quedaron a cuidar el capital en ganado.



*Viviendas de familias criollas (Paraje Manantiales)*



*Fuente: Desarrollo Microregional sustentable de una comunidad indígena Chaco Subregion Ecologica Teuco-Bermejito.*

Entre los hijos de los criollos se encuentran los que tienen algunos años de estudios secundario mientras otros alcanzaron títulos terciarios y universitarios. Según sus mayores, deben ser considerados recursos del Interfluvio, capaces de aportar al cambio superador que la región necesita.

**MEGUESOXOCHI**

La Asociación MEGUESOXOCHI con Personería Jurídica reconocida por Decreto N° 1789 de fecha: 19/10/89, surgió ante la necesidad de recuperar las 150.000 hectáreas del Interfluvio Teuco-Bermejito representa a las Comunidades Tobas: Lapelole, La Sirena, Paso Sosa, Olla Quebrada, Víbora Blanca, Río Muerto, El Simbolar, Pozo del Bayo, Campo Azul, El Algarrobal, Las Tunillas, Palma Sola, Tres Pozos, Las Palomas, La Bolsa.

Con el logro del título de propiedad, surgen necesidades ligadas al denominado *reglamento de funcionamiento interno* -modelo autóctono de gestión y mecanismos de control- con el objetivo de afianzar una organización social participativa.

La participación real de las bases fue bastante difícil en los 10 años de actividades de la Asociación, por descreimiento y fuertes divisiones internas. La actual comisión directiva, mediante asambleas y mecanismos de participación, ha transparentado situaciones internas y convocado ampliamente a las distintas comunidades indígenas y sectores de jóvenes y mujeres; la obtención de logros y el aumento de la capacidad negociadora contribuyen a consolidar a la Asociación.

La MEGUESOXOCHI trabaja en una próxima etapa de fortalecimiento de la asociación, capacitación y participación en mecanismos decisionales y comunicacionales para la elaboración de programas y seguimiento del proceso de desarrollo sustentable. En este trabajo participativo se evidencia las significativas tensiones con los criollos y también el reconocimiento a la necesidad de la compensación. En la propia opinión de los

miembros de la MEGUESOXOCHI: *no se puede cometer una injusticia con los criollos que (hoy viven un stress significativo), buscando justicia para los tobas.*

#### **F.ORTI.N**

La Asociación F.ORTI.N, aún sin personería jurídica, representa a los criollos. Fue creada ante la entrega del Título de Propiedad a la Asociación MEGUESOXOCHI. Al sentirse intrusos en dicha propiedad particular, se conformaron en Asociación con la finalidad de preservar sus derechos y el cumplimiento de la ley N ° 4617. *“Por su idiosincrasia el criollo es individualista. Todo lo hizo con sus fuerzas, tal vez no supo o no pudo pedir ayuda, jamás se organizó en asociaciones/comisiones”*<sup>1</sup>, sin embargo la gravedad de la situación ha impulsado a éstos a reunirse y debatir sobre la nueva situación, acordar propuestas y asociarse en la búsqueda de respuestas.

El doloroso trance de la necesidad del reasentamiento, la aceptación de una relocalización en forma involuntaria que desbarata su presentes y su futuro, puede resumirse en este relato: *“Cuando estuvo tranquilo porque su familia podía trabajar y/o estudiar aunque sea lejos de casa, surge un nuevo percance: la tierra que habitó y trabajó con tanto afán, no podía ser suya, pues un ignoto decreto, desconocido por todos hasta el momento, entregaba las tierras a las Comunidades Tobas del lugar. En un primer momento le cuesta ira y lágrimas aceptarlo; pero hoy se está resignando, en pos de una convivencia pacífica y una esperanza de mejorar su situación y dejarle un futuro más promisorio a sus hijos y nietos”*<sup>2</sup>.

#### **actividad económica**

En general, poseen una economía familiar basada en sistemas productivos que incluyen: chacra, cultivo de algodón, cría de ganado mayor y menor. La mayoría presenta economía de subsistencia, donde los productos del monte juegan un rol muy importante.

#### *Recolección de frutos de algarrobo*



Fuente: *“Proyecto de secado solar productos alimenticios del monte chaqueño”, Universidad Nacional Tecnológica Regional Resistencia*

<sup>1</sup> Carmen Frías: Un poco de historia criolla (mimeo). Asociación FORTIN. Abril 2000.

<sup>2</sup> Idem.



El potencial de frutos del monte es enorme, existiendo más de 20 especies abundantes, de valor alimenticio humano, y otros frutos para consumo de animales (ganado y granja).

La cría de aves y cerdos se realiza, en su mayor parte, para autoconsumo. La producción ganadera incluye caprinos, bovinos, ovinos -principalmente para autoconsumo- y yeguarizos. La caza es muy importante (para las familias mas pobres representa el alimento de diez o quince días al mes). La actividad artesanal está estrechamente ligada a las otras (recolección de elementos del monte e intercambio por otros productos). La producción apícola se encuentra en su faz inicial.

El área con cobertura boscosa, es de un enorme potencial ecológico; la diversidad de recursos, (especialmente el bosque nativo y la fauna autóctona) permiten vislumbrar alternativas productivas de un Interfluvio en el que no hay contaminación ambiental y existen montes y lagunas con una importante biodiversidad.

#### *actores sociales del Interfluvio*<sup>6</sup>

A partir de la entrega del título comunitario a los indígenas y el reconocimiento de la necesidad de relocalización de los criollos, los principales actores del Interfluvio comienzan a reunirse. Participan en estos encuentros las Asociaciones MEGUESOXOCHI y FORTIN, el Municipio de Río Bermejito e INTERACTIONS (ONG que coopera con las comunidades indígenas del Teuco desde hace varios años en la formulación de proyectos participativos y en su presentación ante organismos financieros internacionales). El Teuco-Bermejito logra convocar a otros actores extraregionales (Universidad Nacional del Nordeste) e incluso despertar el interés público, expresando sus necesidades y expectativas particulares así como la voluntad de iniciar de manera conjunta un proceso de desarrollo para toda la región. Con estos acuerdos preliminares los actores locales se encuentran a poco andar con el actor gubernamental dispuesto a dar respuesta a sus requerimientos y a la creación de un ámbito propicio para ello.

#### **PROYECTO INTEGRADO TEUCO-BERMEJITO**

##### ***modelo decisorio***

Como marco político-institucional capaz de enfrentar y dar respuesta integral a esta situación problemática se ha constituido un modelo decisorio especial: la Comisión Mixta Provincial que comprende al Poder Ejecutivo Provincial, al Municipio de Río Bermejito, a las comunidades Indígena y Criolla, a la Universidad Nacional del Nordeste y a INTERACTIONS, a través de sus representantes. Concurren en la conformación de esta CMP la voluntad (institucional) de la SPER y la de los actores locales con fuertes expectativas sobre el desarrollo del área y la modalidad de gestión de los recursos.

El objetivo de la CMP es promover una intervención organizada de todos los sectores con responsabilidades, intereses, atribuciones, tendientes a compensar los emergentes negativos derivados del acto de reparación histórica a la comunidad Toba y viabilizar un programa de desarrollo regional sustentable: el Proyecto Integrado Teuco-Bermejito.

---

<sup>6</sup> (Teuco-Bermejito: Importante encuentro entre los principales protagonistas. Nota de El Diario, nov.1999)

El Decreto 468/00 establece las atribuciones de la C.M.P.: *fixar lineamientos, definir alcances, términos de referencia, objetivos y programas del Proyecto Integrado* y la designa responsable de todo lo concerniente al tratamiento del área Interfluvio Teuco-Bermejito y de una *intervención planificada intersectorial que viabilice el desarrollo sustentable*.

La CMP, conformada en Resistencia, el 17 de febrero de 2000, pone en marcha el proceso, constituye Equipos Técnicos (Local y Central) sobre la base de cooperaciones intersectoriales, programa y desarrolla acciones iniciales:

- \* relevamiento de información disponible en cada sector (diagnósticos, proyectos, antecedentes y estudios varios, del área de trabajo)
- \* diseño del formulario para el censo socioeconómico de poblaciones y su procesamiento.
- \* acciones administrativas para mensura de tierras: relocalización de población criolla.
- \* identificación conjunta de casos (relocalizables y no relocalizables) y reunión de equipos técnicos en Villa Rio Bermejito.
- \* elaboración de un *Documento de Preinversión* para la financiación de la etapa de diseño participativo.

El 4 de abril de 2000 la Comisión Mixta Provincial ofrece una Conferencia de Prensa junto con el Gobernador de la Provincia de Chaco en la que se anuncia a la opinión pública la decisión de iniciar un proceso diferente, de desarrollo sustentable y participativo, con proyectos productivos y sociales para ambas comunidades del Interfluvio Teuco-Bermejito.

#### ***lineamientos de la CMP***

Como *proyecto social* vinculado a un acto de reparación histórica, el PITB debe:

- \* crear condiciones para el *desarrollo sustentable* no sólo de la población indígena que recupera sus tierras (residente en el área o que vuelve a asentarse en ella), sino también dar respuestas equitativas a los pobladores desplazados involuntariamente por la devolución de estas tierras (*lugar ecológicamente equivalente*).
- \* articular un espectro multisectorial (sectores gubernamentales de la Provincia, el municipio, las Comunidades, la Universidad, y Ong's) e interdisciplinario.
- \* construir en una visión única, una intervención organizada que viabilice un proyecto de desarrollo de la región, promocióne a ambos grupos humanos postergados e impulse el respeto a la *diversidad cultural*.

#### ***etapa preparatoria y acciones iniciales***

La etapa preparatoria del proyecto integrado, a cargo de la SPER (Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados) y el Instituto de Colonización, cuenta con el apoyo del CFI (Consejo Federal de Inversiones) y el asesoramiento de FLACSO (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales); se implementa a través de una metodología para la *planificación y gestión integrada* de programas y proyectos basada en el *compromiso de los actores sociales*.



De las acciones iniciales de esta etapa merece destacarse el *documento de preinversión*. Su elaboración consistió en la atención de actores fundamentales y reúne información de múltiples fuentes. La primera versión<sup>7</sup>, fue dando lugar a nuevas versiones que se van completando y mejorando, bajo la responsabilidad de la SPER, con participación del Instituto de Colonización e INTERACTIONS, ONG. que aporta diagnósticos y proyectos participativos -elaborados para presentaciones ante organismos de financiamiento externos- en los que la MEGUESOXOCHI comienza a plantear la gestión sustentable del territorio indígena (150.000 has). Por su parte la F.OR.T.IN presenta a la CMP una *propuesta de desarrollo económico y cultural del Interfluvio* y caracteriza en un mimeo denominado *Un poco de historia*, la realidad de los criollos.

El esfuerzo compartido permite (en ausencia de un censo actualizado), estimar muy acertadamente información sobre la población del Interfluvio, concluir rápida y satisfactoriamente este documento e iniciar gestiones para interesar a organismos que podrían aportar en etapas próximas.

La Comisión Mixta Provincial en una caracterización conjunta de la situación problemática, establece las dimensiones -psicosocial (stress multidimensional de la relocalización), productivo-cultural, gestión (del desarrollo), habitat- del proyecto de desarrollo y, a fin de dar respuesta planificada e integral a la complejidad, se propone el diseño de cuatro programas y un sistema de gerenciamiento, a los que denomina:

- \* Adaptación a la nueva situación
- \* Nuevos asentamientos
- \* Desarrollo regional y diversidad cultural
- \* Sustentabilidad ambiental
- \* Sistema de planificación participativa y consulta ampliada

---

<sup>7</sup> Versión destinada a interesar al Banco Interamericano de Desarrollo, a Rigoberta Menchú -premio nobel de la Paz -y a ser presentada al presidente de la república, en un acto de reparación histórica en el Interfluvio, el 19 de abril de 2000, día del indio americano.

### *razones de la elección del Teuco-Bermejito*

A comienzos del año 2000 la SPER de la provincia de Chaco inicia un proceso de reformulación del Sistema de Planificación provincial orientado a la promoción del intercambio y cooperación intersectorial -para la articulación de planes, programas y proyectos- y al diseño de un esquema operacional propio y asociado con otros sectores. En la identificación y ordenamiento de proyectos y programas estratégicos el Teuco-Bermejito presenta características distintivas como para ser seleccionado como *innovación del proceso de reformulación organizacional*.

El proyecto elegido *desarrollo integrado Teuco-Bermejito* estaba concluyendo una etapa preparatoria -de sensibilización de actores y de articulación de recursos- y empezando una nueva, de diseño participativo, en la que se jugaría el destino del proceso iniciado y la región: la formulación de estrategias consensuadas viables y sostenibles o, la prevalencia de proyectos técnicos con participación en instancias consultivas y acotadas.

La autora de esta tesis había tenido una inserción temporaria (de febrero a julio/00) en la SPER y el proceso de reformulación del Sistema de Planificación provincial, como consultor CFI-FLACSO y al momento de iniciar la maestría era altamente probable que le otorgasen la responsabilidad de orientar metodológicamente la etapa siguiente del proyecto Teuco-Bermejito.

La congruencia entre la temática de la maestría y el enfoque de este proceso desde la voluntad de sus actores principales la induce a formular una propuesta que permitiese combinar las condiciones favorables del contexto y del proceso, su experiencia en proyectos de relocalización/desarrollo local /planificación participativa, con la oportunidad de tener un seguimiento y orientación (coaching) de esta carrera de posgrado en *descentralización y desarrollo local* que facilitaría la integración entre teoría y práctica.<sup>8</sup>

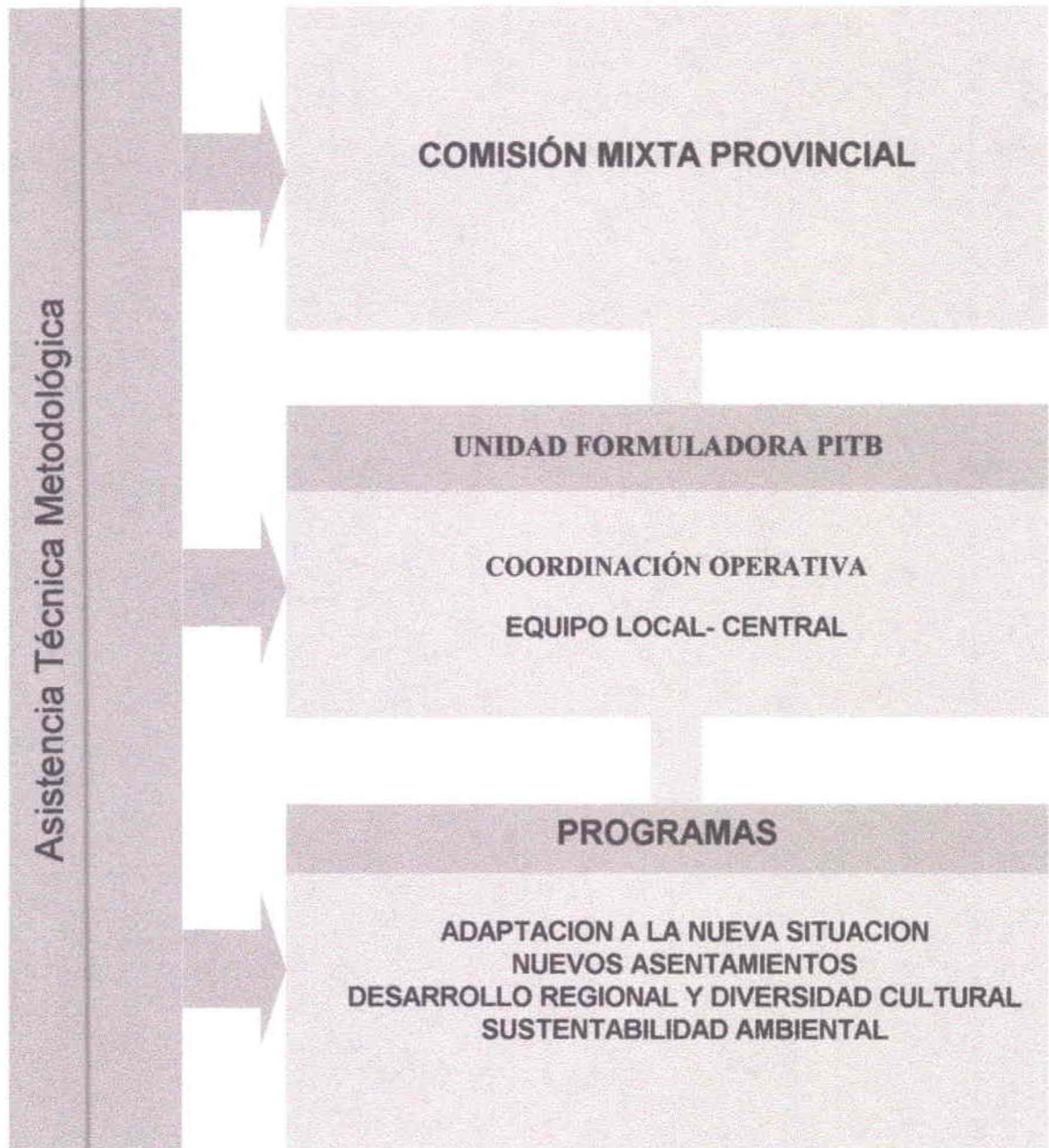
El modelo decisorio, las primeras actuaciones de la CMP -la etapa preparatoria del proceso de planificación intersectorial- preanunciaban condiciones favorables para la resolución de una problemática compleja que en sí misma merecía la atención de políticos, técnicos y comunitarios, pero que además podría convertirse en un lugar donde abreviar una *experiencia /innovación de desarrollo local sustentable*.

---

<sup>8</sup>... La revisión sistemática de procesos de descentralización y la caracterización de la etapa transición son, desde mi perspectiva, temas muy relevantes; esta maestría en Descentralización y Desarrollo Local, me brindará la posibilidad de vincularlos con mi especialidad y experiencia, y completar mi formación. Los procesos de descentralización y el desarrollo local son justamente algunos de los prerequisites de la planificación participativa y gestión asociada entre el estado y la sociedad...me permitirá actualizar, profundizar y sistematizar conocimientos y adquirir habilidades aplicables y transferibles, ya que -por desarrollar actividades docentes en cursos de especialización, en instituciones académicas, gubernamentales y no gubernamentales, asesorías y consultorías- es amplio el campo laboral en el que me desempeño y muchas las posibilidades de replicarlos...Tengo muchas expectativas sobre la adquisición de herramientas de gestión local y en el intercambio entre regiones y proyectos. Particularmente espero poder adquirir y aplicar habilidades, tecnologías y conocimientos para promover procesos de articulación intersectorial (incluyendo actores gubernamentales, no gubernamentales y diferentes niveles- nacional- provincial- regional-local), la resolución de conflictos y situaciones problemáticas y la implementación de proyectos de desarrollo local, tarea a la que me encuentro abocada desde hace varios años. María del C. FRANCIONI. Formulario de Postulación Maestría Descentralización y Desarrollo Local- UDLA-GTZ. Octubre 2000.



GRAFICO : AT al Proyecto Integrado Teuco-Bermejito /CMP



## CAP. 2 MARCO TEORICO-CONCEPTUAL

### *descentralización y desarrollo local*

Desde comienzos de los 80 en la Argentina se han producido cambios significativos: la consolidación del sistema democrático junto con la generalización de políticas de transformación estatal y ajuste económico. En este marco se revaloriza la instancia local hasta entonces olvidada. Su mayor interés se hace evidente en políticas de descentralización, reforma del estado y participación y en expresiones de ciudadanos interesados en resolver cuestiones de su vida cotidiana y preocupados por la gestión de lo local. Aumentan las demandas de base territorial y nuevas formas de hacer política referidas a cuestiones concretas antes hegemonizadas por el estado nacional.

Estos procesos de transformación estatal admiten tendencias muy diversas y hasta contradictorias. Coexisten en el marco nacional criterios fundados estrictamente en una lógica fiscal y contable con políticas de descentralización y desarrollo local y ampliación de los canales de participación. Respecto a estas, un conjunto de experiencias orientadas a la construcción de un modelo de gestión más transparente, eficaz y participativo pueden acreditarse en el seno de la sociedad argentina como aportes de prácticas y debates que involucran a funcionarios, técnicos, investigadores, académicos, y organizaciones de la sociedad civil. Son proyectos y reflexiones incluidos en políticas de descentralización y/o reforma del estado- generalmente en territorios impactados negativamente por la reestructuración económica o tradicionalmente postergados- que cuentan con actores sociales que, en forma explícita se proponen superar las contingencias y promueven desde el nivel local/regional una articulación activa de actores.

El aporte del Proyecto de Cambio en la forma de Asistencia Técnica metodológica al proceso de desarrollo integral del Teuco-Bermejito en la provincia de Chaco se inscribe en esa línea de pensamiento y acción. Pretende ser una contribución a la construcción de un modelo de gestión más participativo y una sociedad más justa y democrática: se trata de la promoción y fortalecimiento de una región vulnerable en la que es necesario resolver *relocalizaciones* y movimientos poblacionales en un marco de *diversidad cultural*, y desde una *asociación estado-sociedad* que promueve una respuesta planificada, para viabilizar el desarrollo local sustentable.

### *relocalización compulsiva de poblaciones*

En todo proceso de relocalización compulsiva de poblaciones hay una comunidad, un grupo social sometido a bruscos cambios en su *forma* de vida, a una situación caracterizada como de tensión frente a los perjuicios potenciales o reales. Hasta el presente, y con muchas dificultades, se ha utilizado en estos programas de relocalización el sistema indemnizatorio (de reparación social) basado sólo en principios materiales de justicia social.

Sin embargo, este no contempla el hecho que toda relocalización compulsiva produce una crisis en la población que afecta su identidad sociocultural, acelera procesos de conflictos sociales e implica tensión.

Estos efectos negativos se reflejan sobre la mortalidad y morbilidad de la comunidad, su salud mental, su estructura de liderazgo y el tejido social en su conjunto. Ellos se producen



de manera continua y creciente durante el período previo a la efectivización del traslado - desde el anuncio del mismo, y de manera continua y decreciente en el período posterior, hasta que el grupo recobra o adquiere autosuficiencia y culmina su readaptación.

Esta situación de incertidumbre, desarticulación social, y deterioro de las condiciones de vida, que significa un desarraigo forzoso comparable a un desastre natural o político, ha sido denominada *stress multidimensional de la relocalización*. Por eso los grupos sociales envueltos en estos procesos de relocalización compulsiva, requieren de un apoyo a su situación de desigualdad, en la forma de programas de acción social adaptativo.

La relación entre una comunidad y el espacio contextual constituye una vertiente de identificación y de significados culturales compartidos históricamente. Hay una identidad del grupo que es resquebrajada por el traslado y amenazada de disolución. El pasado histórico juega un rol de equilibrio ecológico en la vida de las comunidades y de allí la importancia de, en toda relocalización, reconstruir la atmósfera y afectividad que van determinando en los pobladores las costumbres y tradiciones que pueblan su cotidianidad.

Atendiendo a la compleja naturaleza de estos procesos disruptivos y dolorosos tanto desde el punto de vista económico como cultural, toda relocalización involuntaria -cuando resulte inevitable- requiere como respuesta una cuidadosa planificación; como desmantela el sistema productivo y la forma de vida existente, todo programa de relocalización es en simultáneo un programa de desarrollo.

El proyecto de factibilidad de la obra hidroeléctrica de Santa Isabel de Araguaia (Brasil) incluyó un relevamiento antropológico de la comunidad de los *Karajás*, en la Reserva Indígena de Xambioa, en el cual fue acuñado el concepto de *lugar ecológicamente equivalente* (homologable) en la definición de sitios para relocalizar la reserva.

El Proyecto Teuco-Bermejito toma como antecedente una experiencia exitosa, el Proyecto Integrado Pilquiniyeu del Limay, en la Provincia de Río Negro, Argentina. En ella se tuvo en cuenta el concepto de *lugar ecológicamente equivalente* para la resolución de la problemática situación que significó la relocalización forzosa de una comunidad indígena - por la construcción de la represa Piedra del Aguila- en desigualdad de condiciones frente a la empresa hidroeléctrica que lo originaba.

#### *etnodesarrollo y diversidad cultural*

Las diferencias culturales expresan la riqueza de las respuestas que el hombre ha sabido hallar, adaptando a sus necesidades los diferentes medioambientes que ha encontrado en el curso de su historia. La variedad de las formas de culturas es, por lo tanto, el garante de la supervivencia de cada grupo humano y como tales deben ser protegidas y su dignidad respetada.

Contrariando el respeto por la diversidad, el etnocidio significa que a un grupo étnico, colectiva o individualmente se le niega su derecho a disfrutar, desarrollar y transmitir su propia cultura y su propia lengua. Es una ofensa al derecho fundamental de los pueblos, puesto que tiende en formas muy insidiosas y perniciosas -tan peligrosas como el genocidio- a destruir la identidad cultural de un pueblo y por consiguiente su realidad misma, en tanto

que entidad cultural distinta. Esto implica una forma extrema de violación masiva de los derechos humanos.

Este proceso de etnocidio, que en Indoamérica comenzó hace 500 años, se continúa con la negación de la cultura y la distorsión de la historia de hombres y mujeres diferentes en su cultura, pero iguales en dignidad. El arrinconamiento de las comunidades indígenas en tierras marginales, su dispersión en muchos casos, la negación de la lengua nativa, son manifestaciones de un mismo proceso.

La tierra, para los pueblos indígenas, no es sólo un objeto de posesión y de reproducción, sino la base de su existencia en los aspectos físico y espiritual. El espacio territorial es el fundamento y la razón de su relación con el universo, el sustento de su cosmovisión.

Un grupo étnico (un pueblo) se define por su capacidad de decisión respecto a un conjunto de elementos y recursos que forman su cultura. Sin embargo, debe asumirse el carácter histórico de esa capacidad de decisión: hay un espacio de control cultural real en cualquier momento de la historia de un pueblo; pero hay también, en los pueblos sujetos a dominación cultural, una memoria de la época en que se tuvo un control cultural más amplio y en correspondencia, hay un proyecto permanente de recuperación. Los recursos culturales del pueblo no son sólo los que hoy tiene bajo su control, sino todos aquellos con los que mantiene una relación histórica hacia el pasado y hacia el futuro: la memoria y el proyecto forman parte de su propia cultura.

Al decir recursos culturales se hace alusión al territorio, sus recursos naturales, la forma de aprovechamiento de estos recursos, sus conocimientos, sus creencias, su filosofía de vida, en suma, su cosmovisión.

Sin embargo, no se trata de promover un proyecto indígena propio, separado, independiente, que extravía la dimensión nacional, una forma de etnocentrismo invertido, que impide una acción concertada entre ambos mundos, sino un proyecto político de alcance nacional que incluya las reivindicaciones étnicas en la construcción de una democracia ampliada y la coexistencia de identidades diferenciadas en el marco de la cuestión étnico-nacional.

Desde esta perspectiva, una política de etnodesarrollo y diversidad cultural no es la que pretende conservar la cultura, sino aquella que admitiendo que la política es poder, asume las diferencias y trabaja al interior del grupo dominante, creando las condiciones para el reconocimiento de los grupos étnicos dominados -primer componente de un proceso de esta naturaleza generando el espacio donde puedan articularse decisores, técnicos, intelectuales, organizaciones indígenas; y desde ese campo permite avanzar en la dirección de la autodeterminación.

La admisión de la diversidad es un objetivo a garantizar desde las políticas públicas donde el Estado, estableciendo regulaciones y nuevas formas de mediación, evite todo enfoque homogeneizador que ponga en riesgo la riqueza de las comunidades pluriétnicas.



### *participación y planificación-gestión*

La participación en políticas públicas y en particular en planeamiento, es un proceso técnico- político-comunitario, un modelo decisorio diferente, en el que se produce una interacción dinámica y conflictiva entre Estado y Sociedad.

El reconocimiento de esas tensiones permanentes implica una gran dosis de tolerancia, flexibilidad y capacidad de negociación, no sólo entre los diversos actores sociales sino principalmente por parte de los planificadores y demás representantes del Estado.

Aún no se acepta que en todo proceso participativo de negociación entre actores de diversos intereses y visiones influye no sólo el mayor poder y capacidad de los individuos sino también la naturaleza particular en que sucede ese intercambio negociado y participativo. Las *reglas y procedimientos para la construcción colectiva de conocimientos, acuerdos y compromisos*, o lo mismo, la metodología para un modelo decisorio complejo, pasa a ser un instrumento esencial.

En un proceso de participación reglado es posible la construcción de escenarios de planificación-gestión donde la conjunción de actores involucrados, necesarios e interesados permite la creación de intereses comunes y conduce a una o varias estrategias de acción capaces de introducir cambios frente a los problemas que se quieren resolver, o de abrir caminos para implementar en la realidad el cambio que significa instalar el proyecto para el cual se elaboran las estrategias.

La planificación-gestión, en tanto proceso de concertación y construcción conjunta, resulta de una co-gestión entre organizaciones gubernamentales y no gubernamentales donde es prioritario el fortalecimiento de los actores más débiles. Un ámbito de *Gestión Asociada* que incluye a la población y sus organizaciones en la toma de decisiones, cooperando en su crecimiento y capacitación para reducir la desigual distribución del poder económico, técnico y político, que las distingue.

Incorporar lo más temprano posible a todos los actores sociales necesarios para resolver la cuestión que se enfrenta y construir estos particulares espacios (los escenarios de planificación-gestión) permite que las estrategias elaboradas sean viables (en lo socio-económico, lo tecnológico y lo político) y que dicha Gestión Asociada opere como elemento de *cambio*, como fuerza de transformación, posibilitadora de un proyecto integrado, intersectorial y participativo.

Estado y Sociedad se necesitan para fortalecerse. Abriendo el juego hacia la co-gestión, facilitan la transparencia, el control, la integración y un trayecto hacia una sociedad más democrática y equitativa.



## *hipótesis*

La compleja situación problemática, el particular modelo decisorio, y el marco teórico conceptual recién presentado conducen a la elaboración de varias hipótesis intersubjetivas<sup>9</sup> que se sintetizan en las siguientes:

1-Los ámbitos intersectoriales de planificación-gestión y el funcionamiento en la modalidad de *gestión asociada* permiten la construcción de un actor colectivo y un proyecto común mediante una práctica sistemática de co-gestión, lo que implica una innovación en la formulación de políticas públicas y el inicio de un cambio organizacional en la/s institución/es que lo sustenta/n.

2-La intangibilidad no es compensable monetariamente sino mediante *programas adaptativos y de desarrollo* que atiendan los conflictos latentes entre indígenas y criollos, sometidos al stress multidimensional de la relocalización y demás tensiones que origina la devolución de la tierra a las comunidades indígenas tobas y los requerimientos de una región con diversidad cultural que se pretende sustentable. Ello requiere del protagonismo de las organizaciones comunitarias en la protección, preservación y recuperación de los recursos naturales y culturales del Interfluvio y de *escenarios* adecuados para la participación real en la definición del desarrollo local.

3-El abordaje multisectorial y la planificación intersectorial del proceso de desarrollo local aseguran la gestión de *recursos necesarios* para el emprendimiento y posibilitan su consecución. La construcción de un ámbito de articulación de programas y proyectos nuevos y existentes evita superposiciones e incongruencias del accionar sectorial. La *gestión asociada* entre el estado y la sociedad permite la intervención organizada de todos los sectores con responsabilidades, intereses y atribuciones sobre el área; compensa los emergentes negativos de la relocalización involuntaria, promueve el ordenamiento territorial -movimientos de población, red de centros de servicios- y viabiliza el desarrollo sustentable del Interfluvio Teuco-Bermejito.

---

<sup>9</sup> Más adelante se desarrolla el enfoque metodológico que facilita los ámbitos propicios para la elaboración de estas hipótesis intersubjetivas con la participación de un amplio espectro de actores sociales.

## II.- DESARROLLO DEL PROYECTO DE CAMBIO

### CAP.3- DESCRIPCION DEL P.C. Y OBJETIVO DEL CAMBIO

El *PC Gestión Asociada para el Desarrollo Local Sustentable del Teuco-Bermejito* es una AT metodológica a un reciente y particular proceso de planificación, durante una fase muy crítica -la *etapa del diseño participativo e intersectorial*- y por un *periodo acotado* (8 meses), en el que las líneas directrices del destino de esta región serán definidas y la CMP (el modelo decisorio adoptado) será ratificada o no, por los propios actores sociales, en base a su capacidad de dar respuesta satisfactoria a múltiples requerimientos de los actores y del propio proceso en marcha.

Sobre la base de los acuerdos y los compromisos obtenidos entre los actores involucrados e interesados en el Proyecto Integrado Teuco-Bermejito y el desarrollo sustentable de la región, esta AT apunta a *viabilizar un proceso de cambio a nivel organizacional y territorial* y -en simultaneo- a aportar conocimientos/ reflexiones, desde una realidad y una experiencia concreta, a un programa de *descentralización y desarrollo local* de escala latinoamericana, coadyuvando a la profundización de estos temas desde perspectivas contextualizadas.

#### ***objetivo general***

⇒ orientar el proceso de *gestión asociada* y planificación intersectorial para el diseño participativo de estrategias de desarrollo local sustentable del Teuco-Bermejito y la puesta en marcha una innovación replicable a escala nacional o regional

#### ***específicos***

⇒ viabilizar el funcionamiento del *sistema de planificación* participativa y consulta ampliada, la organización de la *transición* (búsqueda de financiamientos complementarios) y la *continuidad* del proceso (sistema de gestión)

⇒ conducir los *plenarios* de la Comisión Mixta Provincial e implementar *escenarios de planificación-gestión*

⇒ entrenar al equipo responsable del diseño consensuado del PITB y sus programas: *adaptación a la nueva situación, nuevos asentamientos, sustentabilidad ambiental, desarrollo regional y diversidad cultural* (plan de actividades, costos, responsabilidades y estrategias de implementación)

⇒ *reflexionar* sobre el proceso en marcha y la implementación del PC

**PC *Desarrollo Local Sustentable del Interfluvio Teuco-Bermejito***

**Cronograma<sup>10</sup> de la Asistencia Técnica metodológica al PITB-CMP**

ACTIVIDADES <sup>11</sup>	Dic/00	feb/01	marzo/01	abril/01	mayo/01	junio/01	julio/01
<b>Información/base de datos</b>							
Población, uso y aptitud del suelo, programas, proyectos y acciones en el área							
<b>Actores</b>							
Ponderación de actitudes y cooperaciones intersectoriales							
<b>Prácticas de intersectorialidad</b>							
Funcionamiento en gestión asociada de la CMP, reuniones plenarias, actas.							
Entrenamiento del equipo técnico.							
<b>Asistencia técnica y financiamientos</b>							
Identific. fuentes de financiamiento y términos de ref. progr. y sistema de gestión							
<b>Escenarios de planificación-gestión y consulta ampliada</b>							
Dos Talleres de Planificación-gestión (en el Interfluvio y en Resistencia)							
Jornadas de Consulta Ampliada en parajes del Interfluvio							
<b>Documentación<sup>12</sup></b>							
Redacción de documento consolidado para búsqueda de financiación. Reflexiones y conclusiones del proceso y el PC							

<sup>10</sup> Durante los meses de enero y febrero (especialmente el primero) el proyecto debería desarrollarse a un ritmo menor por receso administrativo de la provincia de Chaco y del CFI, organismo financiador.

<sup>11</sup> Se incluyen solo actividades principales para facilitar el seguimiento.

<sup>12</sup> Se registran documentos principales. Todo el proceso será documentado (actas, documento base y final de cada escenario, informes técnicos de avance y final por programa).



## INICIOS Y PRIMERAS INTERVENCIONES

Las primeras actividades de la AT metodológica al PITB-CMP se relacionan con el diseño de los ámbitos de planificación participativa y el cálculo de sus costos, la conformación de equipos intersectoriales e interdisciplinarios, los términos de referencia de los programas del proyecto integrado, y la ponderación de actores necesarios en esta etapa.

### *ámbitos para la participación*

Asegurar la participación en esta etapa del proceso de planificación-gestión, requiere la combinación de la modalidad de *gestión asociada* -el accionar sistemático de la CMP que viabiliza el avance del proceso- con *escenarios de planificación* adecuados para el diseño consensuado del proyecto y sus programas.

### *reuniones plenarias*

El funcionamiento en Gestión Asociada<sup>13</sup> de la CMP se realiza mediante:

1- *Plenarios* periódicos (cada 45-60 días), con reglas de funcionamiento (se anexan) y momentos:

- I- Cuadro de situación y análisis prospectivo;
- II- Espacio conceptual y propositivo;
- III- Grupos de trabajo y programación de tareas;
- IV- Formación por intercambio,

2- *Grupos de Trabajo*, desarrollan sus actividades en encuentros más frecuentes y presentan sus avances en el Plenario.

3- *Acta* de plenario, documento técnico-conceptual, que permite el continuum del intercambio, avances y dificultades del proceso.

### *talleres de planificación*

Se trata de dos *escenarios formalizados de planificación-gestión*<sup>14</sup> participativa e intersectorial ubicados en distintos momentos y lugares. Uno al inicio del diseño, en la región (Bermejito/El Espinillo) y otro al final, en Resistencia. Los dos talleres de planificación tienen la misma metodología (Información-Consulta-Consenso), pero diferentes objetivos y ubicación (en el tiempo y en el espacio); el inicial de *articulación de actores, visiones e intereses* (en el Interfluvio), y el final, de *detalle de programas, actividades, costos y estrategias* (en Resistencia).

### *ponderación de actores*

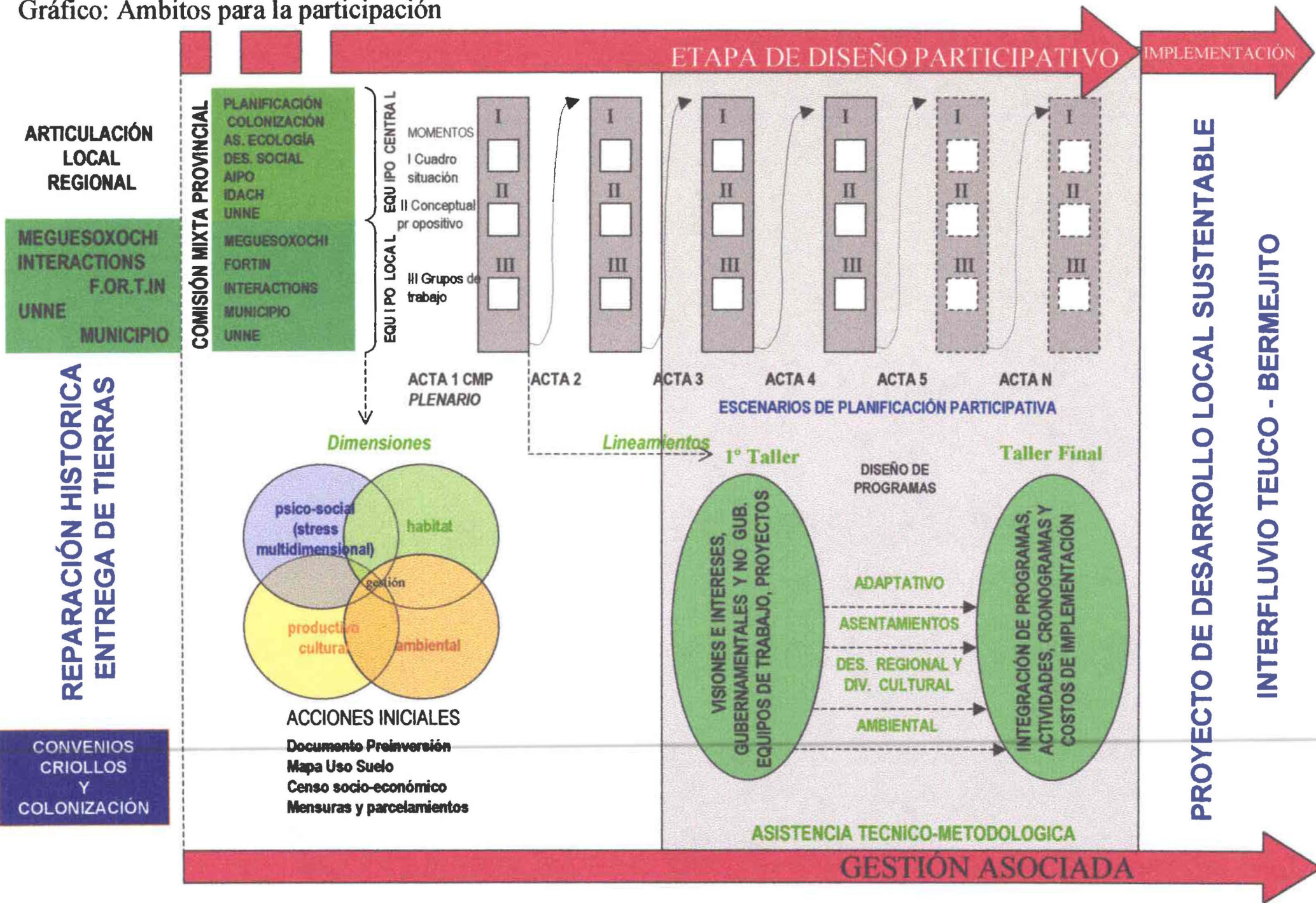
La ponderación de actores necesarios en esta etapa de diseño es una actividad inicial y a la vez periódica (cada situación que de manera manifiesta o potencial se presenta como conflictiva conduce a la realización de este ejercicio que permite retomar la direccionalidad o producir los ajustes necesarios). En la ponderación se evalúan actitudes favorables, desfavorables, neutras o indiferentes, tendientes a sostener/redefinir alianzas y a atemperar resistencias y obstáculos propios de un proceso de múltiples actores e intereses. Por ser posibilitadora de una mejor articulación de actores es además una tarea complementaria a la articulación de programas y proyectos que se implementan o proyectan en la región<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> De la familia PPGA (ver capítulo siguiente).

<sup>14</sup> Idem.

<sup>15</sup> Tarea iniciada en etapa anterior mediante una identificación de todos los programas y proyectos que se implementan o proyectan en la región conforme al Art. 4º del Decreto de creación de la CMP.

Gráfico: Ámbitos para la participación



### *términos de referencia de los programas y el sistema de planificación*

Se expone aquí una síntesis de objetivos y líneas de acción de cada uno de los programas y el sistema de planificación, a partir de los cuales se derivan los términos de referencia de los equipos de trabajo. Tanto los primeros como los segundos son elaborados en un fluido intercambio entre AT y la CMP.

#### Programa Adaptación a la Nueva Situación

Tiene como objetivo actuar sobre la crisis derivada de los cambios y expectativas que implica la devolución de tierras a los *tobas* y la posibilidad de regreso de antiguos pobladores indígenas, atemperar la incertidumbre que se produce en los criollos por el proceso de relocalización compulsiva e irreversible y la tensión existente entre ambos - indígenas y criollos- acompañándolos en todas las instancias del proceso. Se propone minimizar el "stress multidimensional de la relocalización" y fortalecer las organizaciones existentes, reconociendo a las comunidades como contextos culturales específicos.

Líneas de acción:

- fortalecimiento organizacional
- educación y diversidad cultural
- salud
- traslado
- comunicación social

#### Programa Nuevos Asentamientos

Se propone mejorar los asentamientos de las poblaciones que permanecerán en el lugar y reconstruir lo que se pierde al relocalizarse, teniendo siempre presente las relaciones de familia y vecindad originarias, respetando el modo de vida, opiniones e intereses de las comunidades. La reconstrucción (no necesariamente del mismo costo y tecnologías anteriores) mediante tecnologías apropiadas, debe potenciar el desarrollo familiar aumentando la calidad de vida de la población. Este programa incluye el desarrollo en simultaneo de estudios de base (agroeconómico de la población a relocalizar y sondeo de agua para comunidades aborígenes) y un plan de trabajo de las obras físicas de infraestructura y equipamiento social, habitacional y productivo.

Líneas de acción:

- regularización territorial y dominial
- construcción y mejoramiento de los asentamientos.

#### Programa Sustentabilidad Ambiental

Se propone atenuar o suprimir los efectos negativos del impacto que produzca el movimiento poblacional a través de acciones que compensen los recursos naturales y culturales que se lesionen al producirse la relocalización y que permitan a la población criolla la reconstrucción de un hábitat ecológicamente equivalente, y viabilizar -con estudios, evaluaciones, acciones y obras- la gestión racional de recursos que posibiliten un adecuado nivel de vida a la población involucrada. Debe formular *proyectos, obras y acciones minimizantes de los efectos negativos* que incluye la compensación a los criollos por la alteración del frágil equilibrio actual que desestructura la red de vínculos socioeconómicos, y, el cuidado y recuperación del patrimonio natural y cultural del territorio; y diseñar *estudios de evaluación del impacto ambiental* a través de la



recopilación de información existente, la identificación de impactos negativos y positivos, y el monitoreo de las variables del sistema ambiental.

#### Programa de Desarrollo Regional y Diversidad Cultural

Se propone favorecer el desarrollo sustentable de la comunidad en el largo plazo, mediante un proceso dinámico y participativo que promueva el mejoramiento de las condiciones de producción y la organización comunitaria (promoción económica y sociocultural), a través del *fortalecimiento de la base económica y sociocultural*. Ello significa optimización de las actividades productivas existentes o alternativas, capacitación, nuevas formas organizacionales y *promoción de la diversidad cultural* a través de la afirmación cultural, el rescate de la memoria colectiva y el fortalecimiento de las comunidades.

#### Sistema de Planificación Participativa y Consulta Ampliada

Se estructura como un sistema de responsabilidades técnicas y decisorias para coordinar la complejidad de actores del Proyecto, diseñar actividades y acciones de los Programas -en especial los ámbitos de la participación intersectorial y el funcionamiento en gestión asociada de la CMP- establecer mecanismos de seguimiento, y sistematizar su avance en forma de registro y análisis. En este esquema de trabajo y modalidad de gestión la Asistencia Técnica cumple un rol relevante de orientación y sostén metodológico.

#### conformación del equipo técnico-comunitario

El equipo (interdisciplinario e intersectorial) se integra con distintas especialidades y roles, perfiles complementarios y capacidades específicas, en base a financiamientos ad-hoc y cooperaciones de sectores gubernamentales y no gubernamentales.<sup>16</sup> En todos los programas y con mayor incidencia en actividades de comunicación social, se incluyen a pobladores de ambas comunidades -criollos e indígenas- a fin de conformar el equipo técnico-comunitario del PITB. Es de destacar que por tener financiamiento de un organismo técnico (CFI) se requiere a la SPER la conformación de una *unidad formuladora* (técnica). Aceptando tal requisito, la CMP enfatiza la gestión para la inclusión de pobladores, sin perfil técnico pero idóneos en la problemática del Teuco, a fin de fortalecer el proceso de planificación participativa.

---

<sup>16</sup> En la Unidad Formuladora un consultor especialista en PPGA (AT metodológica) y dos técnicos de la SPER, arquitecto planificador y promotor social, (en la coordinación operativa); en el programa Adaptación a la Nueva Situación, un responsable (consultor, psicólogo social), y varias colaboraciones: en promoción social (de la ONG INTERACTIONS), comunicación social, educación y salud. El programa de Nuevos Asentamientos, a cargo de un técnico del Instituto Colonización se integra además con un consultor especialista en viviendas rurales, y otros técnicos del Instituto (veterinario, agrimensores), de la Administración Provincial del Agua y del programa Pro-Huerta (ingenieros). Desarrollo Regional y Diversidad Cultural se conforma con dos consultorías en actividades productivas y dos en antropología social, e integrantes del Municipio de Río Bermejito y la Dirección de Suelos; el programa Ambiental, a cargo de un especialista en sustentabilidad ambiental y cooperaciones del estado provincial -Fauna, Parques y Ecología- universidades y organismos de la nación -UTN, UNNE y Parques Nacionales-.

## *algunas observaciones y reflexiones sobre el proceso*

### responsabilidades, complementariedades y flexibilidad

La responsabilidad institucional de la SPER en la evaluación de antecedentes técnicos, para la conformación de equipos, la implementación y supervisión del proceso de planificación, es observada (en tanto innovación institucional de co-gestión) y requiere no solo de capacidad de gestión de recursos sino de eficiencia y eficacia en su asignación. A poco andar hubo, desde lo local (municipio, asociaciones comunitarias, ONG), reclamos a la SPER -ejecutora del financiamiento- por algunas designaciones técnicas; sin embargo en el intercambio intersectorial se acuerda que un modelo de co-gestión implica *responsabilidades propias y asociadas* y no indiferenciación de las mismas.

En simultáneo al reclamo operan mecanismos de cooperación y aportes- remunerados y no- del municipio de Río Bermejito, INTERACTIONS, como así también de las asociaciones comunitarias indígena y criolla. Justamente son esos antecedentes de cooperación (por ej. de las asociaciones en el relevamiento del censo) y de co-gestión del proceso, los que facilitan el logro de financiamiento de trabajos comunitarios remunerados durante el diseño del proyecto integrado. Cada programa incorpora dos pobladores y en el caso del equipo de comunicación social son cuatro pobladores- de ambas comunidades- los designados.

La *articulación político-técnico-comunitaria* opera entonces a nivel decisorio y de equipos de trabajo, es una de las complejidades a orientar por la AT y requiere de dosis de *flexibilidad por parte de planificadores y técnicos* no siempre fáciles de alcanzar cuando se trata de una práctica nueva. En ambos ejemplos, censo y diseño de los programas, se presentan situaciones de tensión entre técnicos y comunitarios por esperar los primeros respuestas diferentes de las que el saber de los idóneos puede aportar y por dificultades de éstos para asumir tiempos de la planificación y los requisitos de los organismos técnicos.

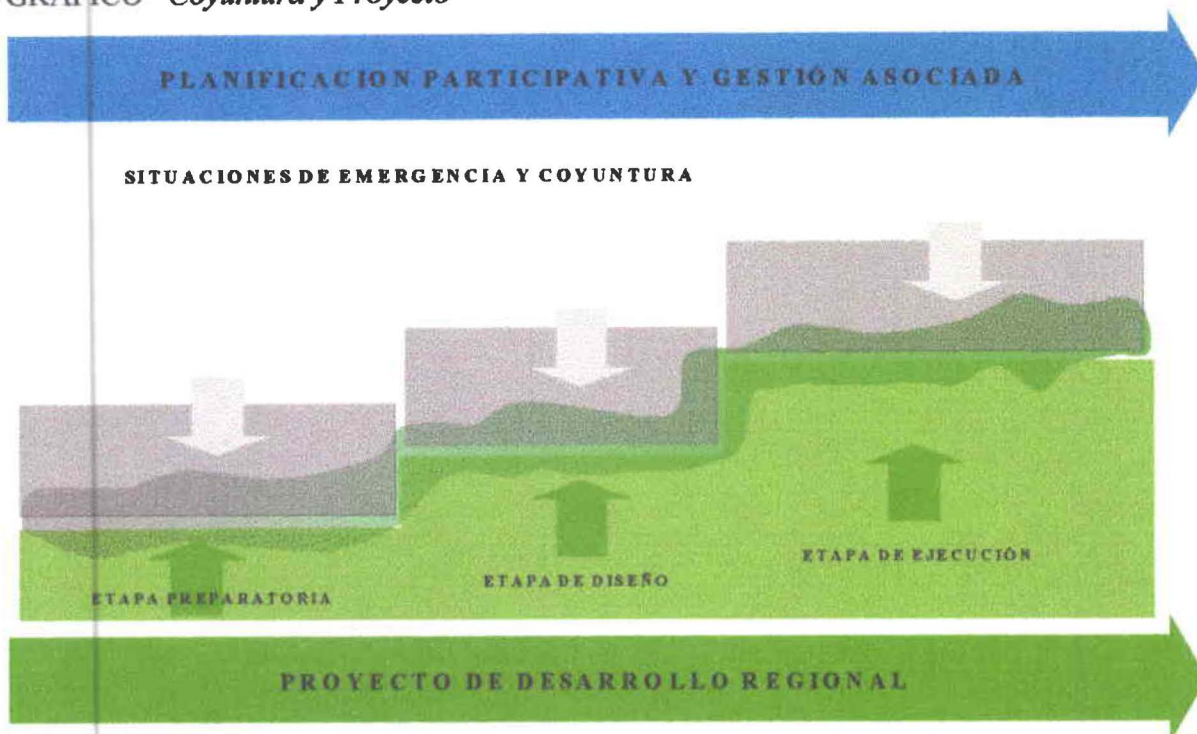
En el arranque no todos pueden integrar la CMP (modelo elegido por la provincia como punto de partida), pero la UNNE puede aportar recursos humanos (pasantes cooperando en la formulación del reglamento interno de la asociación MEGUEXOSOCHI) y la UDLA-GTZ un PC que reflexiona sobre las notas distintivas del proceso de desarrollo local. La existencia de un actor multilateral no elimina la autonomía de cada actor y -aunque requiere de actitudes flexibles- permite aportes complementarios y articulados.

### coyuntura y futuro

El proceso de gestión asociada enfrenta desde sus comienzos situaciones de emergencia social que aumentan la incertidumbre y la tensión. No existen soluciones rápidas y por ello hay que vincular las tareas del proyecto con la emergencia, trabajar la situación del presente y sus derivaciones en el futuro. La situación coyuntural de reducción de programas, cambio de política nacional y reestructuración financiera de la provincia agrega incertidumbre y stress. Lejos de obviar la coyuntura se la afronta con un esquema de trabajo que conecta el quehacer emergencial (ej. Inundaciones) con el proyecto. Ello supone otros actores que no siempre van a estar y una oportunidad que sedimenta el proceso (ej.: uso del exceso de agua de inundaciones).



## GRAFICO *Coyuntura y Proyecto*



La ansiedad de la población y la difícil situación de la región, en un contexto general de ajuste y redimensionamiento del estado, requieren que en el presente, desde la *gestión asociada* del proyecto se avance en la articulación de actores, programas y acciones gubernamentales y no gubernamentales -con acciones de análisis, articulación, redefinición y sostén de los mismos, cuando sea pertinente- para una transición atemperada durante la etapa de diseño y gestión de financiamientos.

### participación y cuestionamientos

La participación no es un camino lineal ni tranquilo, sino turbulento y muchas veces cuestionado. Se reclama participación a quien abre el espacio y lo sostiene (paradójicamente) y el modelo dominante -sectorial- esta siempre presente: una gestión realizada a partir de una decisión individual o no socializar información en los ámbitos de articulación significan la persistencia de ese accionar tradicional. La nueva modalidad de trabajo es, desde el inicio, una escuela/aprendizaje permanente. Requiere a quienes promueven el modelo (la SPER y la AT metodológica) mayor compromiso y transparencia, y firme voluntad de continuidad.

El retraso de los fondos destinados a pobladores que colaboran con los programas y los destinados a la movilidad de las asociaciones origina reclamos de un actor fundamental (presidente de la asociación indígena) a los que adhieren los representantes de FORTIN. Situación de gran tensión (límite, por condicionar el dirigente indígena su permanencia a la solución perentoria del problema), que lleva a discutir el significado y alcance de la *planificación participativa* y la *gestión asociada* y a evaluar alternativas de administración de esos fondos.



La presencia activa de todos los actores permite alcanzar coincidencias sobre la necesidad de superar los inconvenientes (no solo los expresados desde una perspectiva -la comunitaria- sino que requiere considerar otros de no menor importancia, como por ejemplo, las dificultades de comunicación) ratificando la alianza en base a nuevos compromisos.

Este cuestionamiento es doblemente significativo: en primer lugar, porque ocurre en el Interfluvio, lugar donde el presidente de la asociación siente el respaldo de la comunidad indígena, en la primera reunión plenaria de la CMP en la región -hasta entonces habían ocurrido en la capital de la provincia- y en segundo lugar, porque se da en momentos de cambio de autoridades en la SPER. La *gestión asociada* es ratificada y confirmada en plena etapa de diseño, por autoridades flamantes que asumen un proceso en marcha y comprometen su apoyo hacia adelante.

## CAP.4 -METODOLOGIA E INSTRUMENTOS UTILIZADOS

### *PPGA (planificación participativa y gestión asociada)*

La participación en políticas públicas es un proceso complejo donde la elección del método es decisivo. Significa la puesta en práctica de una determinada concepción, prefigura un determinado proceder y por lo tanto toda elección metodológica es una decisión estratégica.

Conceptualmente la gestión asociada es una forma de co-gestión entre el Estado y la sociedad que opera como fuerza de cambio y de transformación, y como posibilitadora de un proyecto viable. Propicia una forma de gestión concertada dando lugar a acuerdos y negociaciones y al diseño de propuestas, integrando visiones e intereses. Promueve la construcción de actores colectivos y el desarrollo sustentable, articulando tiempos y recursos mediante la construcción de ámbitos adecuados para la democratización de las decisiones. Es una construcción político-técnico-comunitaria que opera por consenso y supone el compromiso y responsabilidad de los actores.

La gestión asociada como método y práctica incluye procedimientos y reglas de funcionamiento -que se construyen por acuerdos- sistematización de los mecanismos de co-gestión y la creación de *escenarios formales de planificación-gestión*, que son espacios de articulación formalizados como procesos decisorios. Los ciclos de escenarios posibilitan un marco de confianza y solidaridad en la que se produce una interacción temprana de actores en el grupo inicial de la experiencia que se va reconfigurando, ampliando y alcanzando nuevos niveles de articulación y sistematicidad. Este grupo debe combinar multiplicidad de actores: decisores políticos, técnicos, comunitarios, académicos, entes gubernamentales y no gubernamentales, diversas disciplinas y sectores. Bajo esta concepción y prácticas simultáneas se ha desarrollado un conjunto de metodologías PPGA<sup>17</sup> (planificación participativa y gestión asociada).

### *gestión asociada*

La adopción de este esquema de trabajo para las reuniones de la CMP implica una rutina de plenarios y reglas de funcionamiento. Se trata de la aplicación de una modalidad específica: *GA para la implementación estratégica y gestión intersectorial de la complejidad*, que prevé un funcionamiento agregado que se va construyendo en encuentros sistemáticos - plenarios periódicos y grupos de trabajo - en los que se actúa con criterios coherentes a la concepción. Los grupos de trabajo son abiertos y específicos, permanecen hasta el logro de su cometido y luego se reformulan. Documentan en *actas* su accionar y avances conceptuales.

---

<sup>17</sup>La familia PPGA (metodología de planificación y participativa y gestión asociada) elaborada y experimentada por la FLACSO y otras redes, está integrada por estas metodologías:

1- Planificación participativa para escenarios formalizados de planificación - gestión; 2- gestión asociada para la implementación estratégica y/o la gestión intersectorial de la complejidad y/o gestión de redes; 3- planificación gestión (ICC) para políticas públicas, programas gubernamentales y proyectos de alcance y participación masiva y/o proyectos simultáneos y múltiples; 4- prospectiva aplicada a escenarios de planificación (escenarios futuros en escenarios presentes por retrospcción); 5- Audiencias públicas participativas. Puede verse: Poggiere Héctor "Metodología de planificación-gestión (planificación participativa y gestión asociada) FLACSO, doc. 163.

### ***ICC (Información, Consulta y Consenso)***

Para los escenarios de planificación se adopta ICC (Información, Consulta y Consenso), método de planificación-gestión para políticas públicas, programas gubernamentales y proyectos de alcance y participación masiva y/o proyectos simultáneos y múltiples. Dos talleres de planificación, con momentos diferenciables -de información, consulta y consenso- que facilitan la elaboración de alternativas, el diseño intersectorial y consensuado de programas y estrategias de implementación (en el próximo capítulo se explicita la aplicación de la metodología ICC, en esos talleres). Complementariamente a la implementación de estos ámbitos y respectivas metodologías se prevé el desarrollo de *jornadas de consulta ampliada (JCA)* para la inclusión de población en parajes más pequeños y distantes o no representados por las asociaciones; pequeños grupos mas homogéneos, con técnicas de discusión-información-consulta sobre avances alcanzados en plenarios y talleres de planificación y/o el tratamiento de temas específicos.

### ***coaching***

La posibilidad de contar con un acompañamiento permanente y sostenido en la formulación y desarrollo del PC implica discutir con un especialista las ideas primeras, la delimitación, el alcance, las hipótesis, metodologías y formas de presentación de la tesis: como vincular el proceso de aprendizaje a una realidad concreta y un proyecto real. Las preguntas, comentarios, sugerencias de un *coach* operan como monitoreo -respecto al involucramiento en procesos sociales y como consecuencia de ese legítimo involucramiento y compromiso, a la capacidad de ser precisos, realistas y coherentes- a la vez que promueven el "aterrizaje" de la teoría y la negociación bipartita. Ello es particularmente significativo en la delimitación del propio PC que desde el inicio se perfila como arduo y trabajoso porque el proceso en el que lleva a cabo es complejo, incierto, rápido -tumultuoso, por momentos- exigente en tiempos y recursos, y se entrecruza con requerimientos de tipo académico para los que también hay tiempos (mas limitados) y otras cuestiones formales y sustantivas que atender: formularios, esquemas, encuestas e intercambios al interior de la comunidad de aprendizaje.



## CAP. 5-DELIMITACION DE LA AT, COMPONENTES Y RESULTADOS

A continuación se presenta una caracterización de la AT, sus principales componentes y resultados esperados, precedidas por una breve referencia al contexto institucional, y el proceso de desarrollo en los que se inscribe el PC y se delimita la asistencia técnico-metodológica al PITB.

### *marco y delimitación de la AT*

La Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados de Chaco, reconociendo la importancia de trabajar la *intersectorialidad y la cooperación* -en un contexto general de multiplicidad de programas y acciones que se superponen, necesidades crecientes sin resolver, intervenciones sectoriales, ausencia de planificación y respuestas estandarizadas a problemáticas cada vez más complejas- ha iniciado, a comienzos de 2000, un *proceso de reformulación* mediante ciclos de trabajo para la revisión de su rol y la organización del *sistema provincial de planificación*. Se trata de ejercicios de trabajo de cooperación como prácticas conjuntas de planificación a instalar y del desarrollo de vínculos entre grupos; de hacer funcionar las estructuras de planificación, compatibilizar el estado actual del sistema -la coyuntura- con políticas de *descentralización, el cambio deseado*<sup>18</sup>. Se propone la construcción de Proyectos Integrados y de actores colectivos, compartir información, articular voluntades, posibilitar proyectos abarcativos con participación comunitaria-innovaciones- y demostrar que la eficiencia es posible.

El proceso de desarrollo local del Interfluvio iniciado en ese marco requiere consolidarse mediante una profundización de las prácticas llevadas a cabo durante la etapa preparatoria; funcionar sistemáticamente en *gestión asociada* mientras se planifica el futuro y se interviene en el presente, de manera intersectorial. La problemática a resolver es compleja: en una extensa región marginal, con conflictos latentes y necesidad de movimientos poblacionales importantes, en tiempos legales exiguos y en un contexto de escasez de recursos y redimensionamiento del estado provincial.

El desafío de actuar como *agente de cambio* al interior de un proyecto complejo y urgente y de llevar adelante una AT exigente en manejo de recursos técnico-metodológicos, tiempos y compromisos, reconoce no solo las características de la situación problemática, sino al conjunto de condiciones favorables del contexto político-institucional y especialmente las del propio proceso, a fin de desarrollar una propuesta viable:

- \* aval institucional (de la SPER) al proceso de desarrollo local y voluntad de participación de los actores locales más relevantes
- \* la conjunción de ambos niveles central y local expresada en la voluntad política de conformar un modelo decisorio de co-gestión (CMP) y su reconocimiento a nivel provincial (Decreto 468/00)

---

<sup>18</sup> Acta 5 de la CMP 31/8/2000. Resistencia, Chaco.

- \* otros actores interesados (académicos, gubernamentales y no gubernamentales, extraregionales)
- \* un proceso de participación amplio y una intensa etapa preparatoria con logros importantes
- \* recursos comprometidos para el diseño participativo<sup>19</sup>
- \* inserción previa en la SPER y en el proceso, y reconocimiento institucional a la necesidad de metodologías adecuadas.<sup>20</sup>

#### *AT para la GA de un proceso de Desarrollo Local*

Los avances de la etapa anterior del proceso de planificación del TB (recursos humanos y técnicos disponibles, sensibilización de actores necesarios), compromisos de cooperación y acuerdos establecidos en el seno del proyecto y la CMP, se plasman en la solicitud de AT para orientación metodológica de la próxima etapa (de diseño participativo) presentada por la SPER ante organismos técnicos financieros (CFI e INAI). Esa presentación que debe formularse como una asistencia técnica (a fin de ser financiada por organismos con determinados requisitos) contiene elementos diferenciales en relación a otras solicitudes ya que no es una clásica asesoría en la que prevalece el enfoque individual -técnico, profesional, teórico- sino un particular aporte a un proyecto en marcha en el que el rol del asesor metodológico es en simultáneo el de un agente de cambio, un actor de un proceso social, con compromiso en la resolución de la problemática en determinada direccionalidad. Son muchos los *requisitos técnicos* de la AT pero son mas y de mayor envergadura aun las *exigencias de un proceso* de desarrollo local con dinámica propia y compromisos de relevancia. En la combinación de ambos, a fin de viabilizar los resultados esperados se elaboran los términos de referencia de la asistencia técnica en los que se especifican los *recursos técnicos necesarios, los ámbitos y costos del sistema de planificación participativa*; se incluye también el prediagnóstico elaborado con aportes de los sectores comunitarios y gubernamentales, la caracterización del proceso en su complejidad (tiempos y recursos escasos, diversidad cultural), el modelo decisorio adoptado y el enfoque conceptual-metodológico que sustenta la propuesta.

<sup>19</sup> Mediante gestión de la CMP durante la etapa preparatoria, el financiamiento del diseño participativo del Proyecto Integrado consita el interés de dos organismos con requisitos técnicos diferentes: el Instituto Nacional de Asuntos Indígenas (INAI) y el Consejo Federal de Inversiones (CFI). Lo sustancial del financiamiento requerido (establecido en el documento de preinversión formulado por la CMP) se canaliza a través del CFI, que brinda cooperación a las provincias - en la mayoría de los casos, estudios y proyectos desarrollados mediante consultorías individuales- y cuyas exigencias son propias de organismos técnicos. El INAI compromete financiación destinada a equipamiento utilitario para esta etapa (vehículos, GPS para estudios técnicos) y a prospección de agua para las comunidades indígenas.

<sup>20</sup> Cabe consignar aquí el rol que la autoridad máxima de la SPER asigna al asesor metodológico del PITB durante un evento de carácter reflexivo, desarrollado al finalizar la etapa anterior: la AT es el "custodio metodológico de la participación social... garante de la direccionalidad del proceso de desarrollo sustentable". Secretario de Planificación de la Pcia de Chaco. Seminario Desarrollo de comunidades indígenas y alianzas multiactorales. Buenos Aires, Septiembre 00. INAI-BM.

### ***información***

El Interfluvio ha sido estudiado, el proyecto necesita información de base (censo, estudios de suelos e información georeferenciada), material teórico y la organización documental de todo lo que se produce durante el proceso. El accionar en GA requiere documentar el proceso y que todo lo producido en diferentes ámbitos pueda ser sistematizado y aprovechado por los diferentes actores/programas. Se promueve entonces la *organización de una base de datos*.

En el diseño de la AT se prevé la actualización periódica de todo lo que incumbe al Interfluvio en una base que pueda contener *estudios de base, actas, informes técnicos, documentos de talleres de planificación y jornadas de consulta ampliada, informes parciales y finales por programa, el documento consolidado del proyecto integrado, las reflexiones y conclusiones del proceso* (de sus actores u observadores).

Socializar la información es una práctica poco común ya que cada sector gestiona, produce y acumula lo suyo. Es necesario resaltar el valor de la información en procesos participativos. En ese sentido la CMP -como modelo de decisiones compartidas- sus plenarios (especialmente el momento I-Informativo) y todas las instancias intersectoriales de esta etapa del proyecto, operan como ámbitos de intercambio y también de reclamo de información no compartida.

### ***reflexión***

Como producto de una instancia programada en los ámbitos de trabajo se documenta el proceso de desarrollo local no solo transparentando información sino conceptualizando y reflexionando sobre temas decisivos. Los plenarios contienen un momento específico *conceptual-propositivo*, mientras que los talleres de planificación y las jornadas de consulta ampliada tienen los propios, lo que significa la concreción de un resultado del PC: reflexiones *in itinere* y del proyecto como *proceso*<sup>21</sup>.

A continuación, el listado de temas tratados en el momento II, conceptual-propositivo, de las reuniones plenarias de la CMP, permite visualizar cuales son las cuestiones sobre las que se reflexiona en estos ámbitos intersectoriales:

- ◇ emergencia y proyecto (coyuntura y futuro)
- ◇ relaciones entre actores (actor multilateral - CMP- y autonomía de los actores)
- ◇ multisetorialidad y complejidad (participación y eficiencia)
- ◇ dinamización de la planificación y regiones asociativas
- ◇ etnodesarrollo y diversidad cultural
- ◇ planificación-gestión del desarrollo local
- ◇ participación y gestión asociada
- ◇ manejo sustentable de recursos naturales y culturales

### ***tareas compartidas***

El accionar en GA supone la conformación de grupos de tareas ad-hoc en función de las necesidades del proceso, una práctica de cooperación intersectorial concreta y operativa

---

<sup>21</sup> Estas reflexiones son alentadas por la maestría en el monitoreo del propio PC (talleres presenciales, coaching, aula virtual para el seguimiento de otros PC) en el desarrollo de los contenidos teórico-prácticos y en la elaboración de la tesis.



que implica distribución de responsabilidades aun cuando no se disponga de recursos específicos para tareas remuneradas. Cada plenario tiene un momento particular de programación de *tareas* (con responsables, tiempos de ejecución) que se informa en el primer momento del siguiente plenario.

Como ejemplo, de conformación de grupos de tareas, es útil el del censo socioeconómico de la población del Interfluvio. Un acuerdo inicial reconoce la participación de las asociaciones comunitarias en el diseño del formulario. Se aspira a conseguir recursos específicos del estado provincial para el levantamiento de la información. La demora en concretar esos recursos conduce a la conformación de grupos de trabajo para efectuar el relevamiento, en forma conjunta entre las asociaciones y el gobierno, sin recursos adicionales, mediante cooperación intersectorial, ya que la información del censo es necesaria para determinar el punto 0 del proyecto.

#### *escenarios participativos y entrenamiento a los equipos técnico-comunitarios*

Trabajar una etapa tan exigente en tiempos, sectores y resultados, requiere del diseño y planificación de actividades, recursos y conformación de equipos de trabajo, pero fundamentalmente, ámbitos complementarios para la acción y la reflexión (plenarios/talleres) al interior del proceso de planificación-gestión del desarrollo local del TB. La etapa de diseño participativo precisa de la combinación de trabajos técnicos (estudios específicos/anteproyectos técnicos para consulta/consenso) con la implementación de ámbitos de intercambio, de consulta y consenso, y requiere también del entrenamiento adecuado para llevar adelante cada instancia de trabajo compartido.

El ciclo previsto para esta etapa de formulación se estructura en base a plenarios de la CMP y dos escenarios de planificación-gestión. Los primeros, ámbitos decisorios y los segundos de planificación. En ambos la presencia de un amplio espectro intersectorial con énfasis diferentes en relación a sus componentes (políticos-técnicos-comunitarios).

Los plenarios conducidos por la AT permiten la *horizontalidad de las relaciones* entre actores gubernamentales y no gubernamentales así como entre niveles (local/central y político/técnico). Los talleres estructurados como escenarios participativos de planificación (construcción del futuro) permiten *interactuar* a cada actor, desde su perspectiva sectorial desarrollando a la vez su pertenencia a un *colectivo*: el proyecto de desarrollo local del Interfluvio.

Instancias previas de preparación de esos escenarios ayudan a la apropiación del espacio por parte de quienes tienen responsabilidad en la formulación de los programas. Instancias de evaluación permiten la recuperación de interpretaciones desde distintas perspectivas y la ponderación de actores en diferentes situaciones.

Los talleres diseñados bajo una misma concepción y metodología tienen características particulares; uno preparatorio y en la región, el otro más consistente al final de la etapa de elaboración de los programas.

El primero, de sensibilización, aumento de la información y la confianza, (la alianza básica gobierno-sociedad para llegar los recursos) y de incremento de la participación, pretende -

sin ocultar diferencias- trabajar la cohesión de la CMP, que la población visualice la alianza (locales y gubernamentales), el modelo de co-gestión y construcción de consenso entre múltiples actores, y que otros (técnicos, políticos, académicos) aprendan y ensayen sobre la cuestión de la credibilidad con grupos amplios. El segundo es de ponderación de viabilidad y coherencia de los programas, y de sistematización en el corto, mediano y largo plazo.

En ambos, paneles de apertura y presentación, momentos secuenciales, instancias grupales y plenarias. La metodología de ICC estructura su desarrollo. Tres momentos diferenciables y sub-momentos al interior de cada uno:

- I- Informativo, donde cada uno exprese lo que sabe o no sabe (límites, incertidumbres)
- II- Consulta mutua, sobre formas de encarar los asuntos y un espacio libre (reflexionar, discutir, sopesar, negociar, pensar alternativas) en el que puede haber reuniones parciales, entrevistas y consultas para mejorar propuestas incompletas
- III- Consenso; presentadas las alternativas (con costos, riesgos preliminares) se elaboran las listas de consensos y de disensos (algunos habrá) y de temas a estudiar/seguir trabajando.

Trabajar esta modalidad requiere de un grupo coordinador sintonizando el esquema, con responsabilidades definidas, establecer un orden que favorece el intercambio y la discusión de alternativas, definición de consensos proyectados, proyectos o tareas priorizadas. Esta actividad participativa de creciente aprendizaje, supone intercambio de técnicas y saberes y especial énfasis en que todos se sientan parte del mismo proyecto (apropiación). En anexo, una presentación de los resultados del 2do taller.

#### *actores*

La Comisión Mixta Provincial (según Decreto 468/00) incluye a una diversidad de actores gubernamentales y no gubernamentales del nivel central -provincial- y local.

Integran la CMP:

SPER (Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados)

INSTITUTO DE COLONIZACIÓN

IDACH (Instituto del Aborigen Chaqueño)

SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL

PROGRAMA SISTEMA SOCIAL ARTICULADO PROVINCIAL "AIPO"

ASESORÍA EN ECOLOGÍA Y MEDIO AMBIENTE

ASOCIACIÓN MEGUESOXOCHI

ASOCIACIÓN F.Or.T.In. (Familias Organizadas por las Tierras del Interfluvio)

UNNE (Universidad Nacional del Nordeste)

MUNICIPIO DE VILLA RÍO BERMEJITO

INTERACTIONS (Asociación para la Gestión y Coordinación Participativa)

Otros actores involucrados o interesados:

SUBSECRETARÍA DE RECURSOS NATURALES Y MEDIO AMBIENTE

DIRECCIÓN DE SUELOS

DIRECCIÓN DE CATASTRO

DIRECCIÓN DE FAUNA, PARQUES Y ECOLOGÍA

APA (Administración Provincial del Agua)

MINISTERIO DE SALUD

MINISTERIO DE EDUCACION

VIALIDAD PROVINCIAL  
JUZGADO DE PAZ de El Espinillo  
ESCUELA PRIMARIA de El Espinillo  
CONSORCIO CAMINERO de Río Bermejito  
SUBSECRETARIA DE CULTURA  
DIRECCION DE TURISMO  
ECOM S.A. (Empresa de Cómputos)  
CFI (Consejo Federal de Inversiones)  
FLACSO (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales )  
INAI (Instituto Nacional de Asuntos Indígenas)  
IIFA (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias)  
PARQUES NACIONALES  
INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria)  
UTN (Universidad Tecnológica Nacional)  
BM (Banco Mundial)

El proceso de planificación-gestión se orienta a la articulación no solo de los directamente involucrados sino de aquellos que sin estarlo son necesarios o tienen interés en participar. El concepto de actor involucrado/necesario/interesado se corresponde en la práctica con sucesivas ponderaciones que evalúan el accionar y predisposición hacia el proceso, el método y el actor colectivo (CMP/PITB).

El modelo de coparticipación permite el agregado continuo de actores que contribuyen a la resolución de la situación mediante un método de gestión abierto y dinámico. En este proceso no todos los actores tienen el mismo desempeño e involucramiento. Algunos actores integrantes de la CMP han mantenido una participación formal (UNNE- Desarrollo Social) otros no incluidos solicitan ser reconocidos expresamente y están aquellos que sin serlo -ni necesitar esa condición formal- aportan a la difusión y sostén de la propuesta (caso APA que ha comprometido recursos y participa en el diseño de uno de los programas, o FLACSO, que incluye al proyecto como caso innovador en un curso de postgrado y en el Foro Social Mundial de Porto Alegre).

#### ***resultados esperados***

La CMP requiere un *documento consolidado* para la búsqueda de financiamientos/ subsidios externos como aporte tangible de la AT. Esta pretende además de esa documentación técnica del proyecto, y de todo el proceso socio-político que lo viabiliza, dejar la impronta conceptual-metodológica y de gestión en próximas etapas (proceso documentado y en marcha) y, en simultáneo, ser considerada como innovación y experiencia replicable (la ratificación del modelo). En anexo se incluye una apretada síntesis de la etapa de diseño (los programas, sus costos y líneas de acción) y, a continuación, se presentan algunas consideraciones sobre el proceso, conducentes a la implementación de un *Sistema de Gestión* que permita operar las próximas etapas. Ambas (síntesis anexa y consideraciones) son parte del documento consolidado, producto de la AT, al que se hace alusión mas arriba y por lo tanto son resultados esperados de la etapa del diseño participativo y de las actividades previstas por la AT<sup>22</sup>.

<sup>22</sup>Las actividades previstas en el cronograma de AT se desarrollan en su totalidad, con algunas desfasajes temporales que no alteran la calidad de los resultados esperados.



## CONTINUIDAD DEL PROCESO E IMPLEMENTACION DEL PROYECTO

El análisis del diseño alcanzado por los programas del Proyecto Integrado permite reflexionar sobre próximos requerimientos y las posibilidades de resolución del propio proceso de planificación-gestión.

En la etapa de transición se necesita un equipo mínimo que prepare/adeque los proyectos para las agencias de financiamiento. Los programas al completar el diseño de los mismos, definen perfiles técnicos de recursos humanos necesarios y aportan respecto al modo de su gestión<sup>23</sup>.

Es necesario además asegurar la continuidad procesual en las sucesivas etapas y la capacidad metodológica para ello. El entrenamiento al equipo de formulación se refleja en la producción de los programas, en la capacidad de articular e integrar diferentes niveles (local-provincial-nacional) y sectores, gubernamentales y no gubernamentales. Ese entrenamiento es sin embargo insuficiente para gestionar el funcionamiento de la CMP en etapas más complejas. Ello requiere de capacitaciones específicas al equipo que afronte la transición y al que asuma la próxima etapa de implementación, fundamentalmente a los máximos responsables del Proyecto.

En todos los programas se anuncian cuestiones y problemas complejos a resolver. En *nuevos asentamientos* por ejemplo la necesidad de incorporar nuevas tierras, implica establecer en el presente como se liberan las tierras indígenas de aquellos reticentes, grandes ocupantes (convenios de desocupación, control de mejoras, etc.), pero también propiciar la reforma a una ley sancionada cuando no se tenían estudios y relevamientos que el proyecto ha producido. Ello significa una nueva complejidad y a la vez alivio de la tensión latente por insuficiencia de tierras.

Las *reglas de convivencia o reglas transitorias* (entre indígenas y criollos) no han sido consensuadas aún según consta en última Acta de la CMP, y ello preanuncia necesarias intervenciones de la CMP y sus equipos en promover su aplicación y resolver conflictos latentes o explícitos.

El traslado de familias y sus pertenencias es una cuestión apenas tratada en el diseño de los programas, requiere -por ser un punto de máxima tensión- ser tenido en cuenta en toda su complejidad (stress multidimensional, diferentes niveles, momentos de la relocalización, "paquetes")<sup>24</sup> y resuelta con el consenso de los principales actores.

La reconversión productiva requiere, además de la capacitación prevista y la asistencia técnica permanente, la implementación de líneas de créditos blandos, adecuadas a la nueva situación de los productores, asesoramiento específico, estudios particularizados (por zona/tipo de productor); un acompañamiento técnico y fuerte apoyo de distintos

<sup>23</sup> En el equipo que coordina la ejecución se requiere perfiles técnicos de: planificación regional; diversidad cultural; relocalización de asentamientos; gestión de los recursos / sustentabilidad ambiental.; desarrollo local/gestión asociada. No se ha arribado en todos los casos a sus costos ni modalidad de financiamiento (cooperación de los sectores involucrados, asesores y/o consultores externos).

<sup>24</sup> Sistematización de este tema realizada por maestrando de UNNE en el último tramo del diseño del proyecto.

organismos del estado provincial, para lo cual es necesario desarrollar nuevas articulaciones y sostener compromisos en el tiempo.

El período de adaptación a la nueva situación es más prolongado que el considerado por los propios programas, en función de lo estipulado en la Ley 4.617.

El programa Nuevos Asentamientos pone énfasis en la pronta regularización dominial, la construcción y mejoramiento de los asentamientos, la planificación territorial (movimientos y redistribución poblacional) y en la participación de organismos provinciales -Colonización, Planificación, APA, SUPCE, IPDUV- para dar una respuesta a escala regional atendiendo situaciones/áreas diferenciadas /proyectos territoriales: áreas nuevas a colonizar, el territorio indígena, El Espinillo (centro de servicios) y el conjunto del territorio.

Tanto Adaptación a la Nueva Situación como Desarrollo Regional privilegian la capacitación y asistencia técnica, en un caso, para el acompañamiento psico-social y en el otro para el fortalecimiento productivo y organizacional, con acento en la revalorización de la Diversidad Cultural. Sustentabilidad Ambiental desarrolla proyectos en el largo plazo (escuela comunidad en planificación ambiental-regional y Reserva de Usos Múltiples) y acciones mediatas tendientes al *mejoramiento de la calidad de vida* de la población del Interfluvio.

Respecto a los costos e inversiones y presupuestos alcanzados calculados por año y programa, requieren del cálculo por etapas (previa al traslado, durante el traslado y posterior al mismo) y desagregado por proyectos específicos/ territoriales.

Las articulaciones entre programas están apenas esbozadas y es necesario completarlas. A modo de ejemplo las actividades de *rescate de la memoria y afirmación cultural* planteadas en varios programas se conjugan en el Programa Desarrollo Regional y Diversidad Cultural.

Se han identificado líneas de acción necesarias que requieren de relevamientos específicos y gestiones especiales (traslado de cementerios, compensación a mejoras no trasladables, desmonte selectivo).

Sin embargo varios estudios técnicos realizados en esta etapa de diseño así como un Sistema de Gestión adecuado a la naturaleza del proceso en marcha viabilizan la concreción del proyecto integrado; el monitoreo de las variables ambientales y sociales encuentran en la CMP el ámbito de resolución conjunta de los problemas de implementación.

#### *sistema de gestión durante la implementación*

Un grupo de trabajo del Primer Taller, trata las proposiciones iniciales para la continuidad del Sistema de Gestión, el funcionamiento de la CMP y el proyecto a nivel local. En el primer escenario de planificación se vislumbra ya la necesidad de definir *mecanismos de seguimiento y reformulación de estrategias*, y asegurar la continuidad del proceso en la transición para viabilizar la ejecución del proyecto.



El Taller Final permite dar un salto cualitativo en el avance de todos los programas<sup>25</sup> y prefigurar los requerimientos del sistema de gestión: a nivel decisorio la CMP dará *continuidad al proceso*<sup>26</sup> (funcionamiento en GA mediante plenarios periódicos) pero se considera que, por la naturaleza del proyecto, la composición de la CMP irá cambiando y necesitará supervisión, direccionalidad y orientación metodológica adecuada para el seguimiento y monitoreo del proyecto integrado.

Para ello se prevé *supervisión del manejo del método*, como componente esencial en un proceso de múltiples actores, con varios programas y proyectos, y con financiamientos diversos, por citar algunas de las cuestiones a resolver. La génesis del proceso -y su memoria- seguirán en el equipo que asuma la transición y en el que afronte la implementación.

La complejidad de la etapa de ejecución del PITB plantea la necesidad de una Unidad Ejecutora (UE) que de cuenta de la implementación de sus programas y proyectos específicos (territoriales) y requiere también de instancias particulares de articulación, redefinición de estrategias, acuerdos entre actores, reflexión; de *escenarios apropiados*, tales como:

I- *Seminario previo al traslado*: que evalúe las condiciones de la relocalización, y

II- *Seminario post-relocalización*: en los nuevos asentamientos y la transición al desarrollo sustentable.

La UE requiere de un *equipo interprograma* (que conjugue el pensamiento y la acción de todos los programas del Proyecto Integrado) y de *equipos intersectoriales por proyecto* (áreas a regularizar, las 150.000 has indígenas, El Espinillo, las 214.000 has), con cooperaciones técnicas sectoriales. Un *equipo básico de campo* con diferentes especialidades (antropología, promoción social, veterinaria, comunicación) y localizaciones (Bermejito- El Espinillo- Castelli), realizará tareas adaptativas, la extensión productiva, para comenzar a producir cambios tendientes a la reconversión.

Los recursos para el funcionamiento de la CMP, la supervisión metodológica, la UE y sus equipos de trabajo y monitoreo, y los seminarios de articulación, han sido previstos en el diseño (ver síntesis de los programas en anexo); el acuerdo explícito de todos los actores respecto a su necesidad preanuncia la continuidad del *Sistema de Gestión del Proyecto Integrado Teuco-Bermejito*.

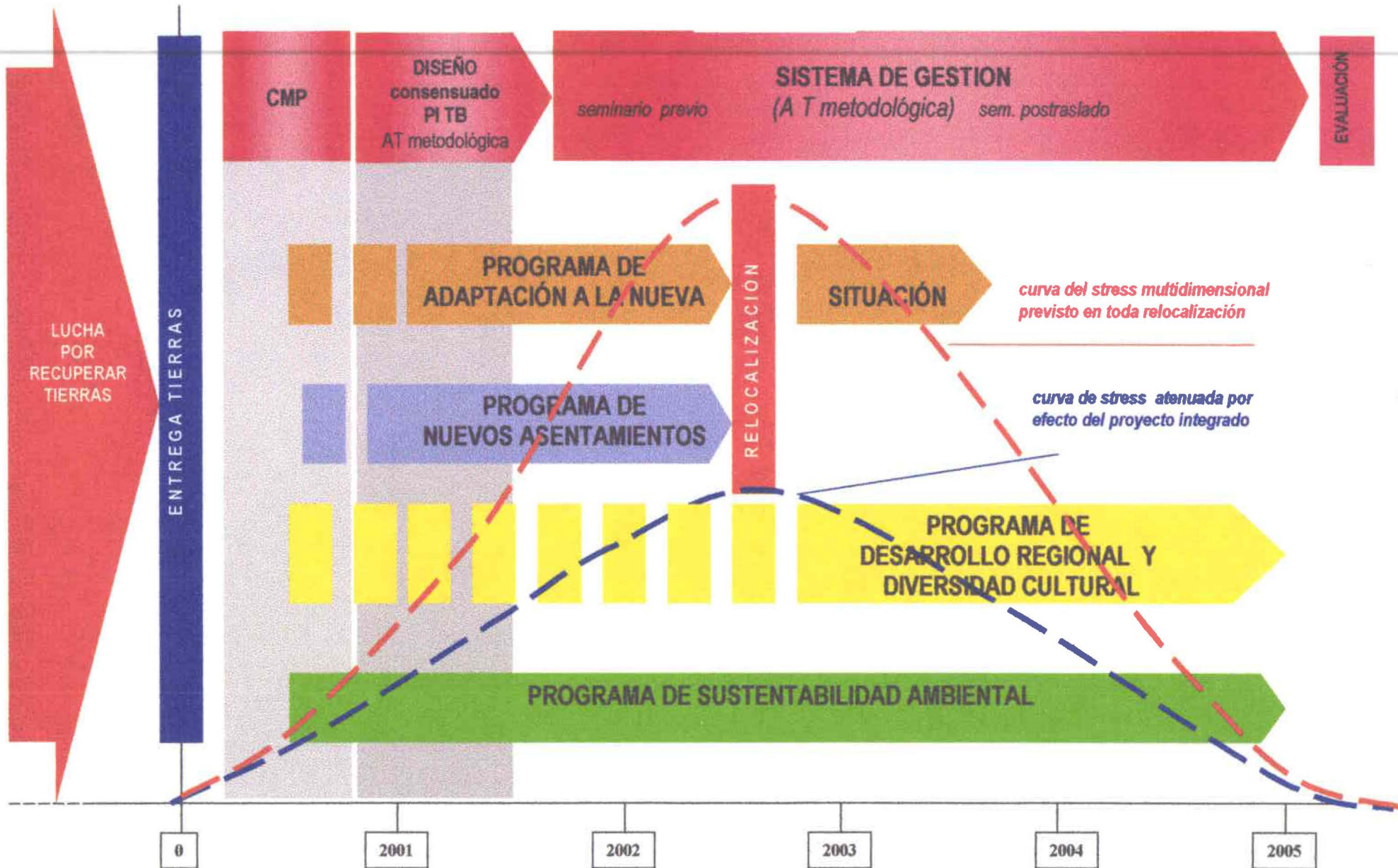
---

<sup>25</sup> Este ámbito de articulación intersectorial y producción colectiva facilitó al equipo técnico en particular -y a los actores en general- el abordaje y comprensión de las profundas transformaciones del territorio, e incluso la explicitación de relaciones afectivas y de interculturalidad: el plenario de cierre del taller concluyó con poesías de un agente de salud del Interfluvio, con alto contenido de valorización a la cultura indígena toba.

<sup>26</sup> A modo de ejemplo, los aspectos sociales y de disponibilidad de las tierras consecuencia de las relocalizaciones podrán ser sistematizados dentro del Sistema de Gestión, (partiendo del censo y de los criterios ya existentes) que podrá incluso propiciar la ampliación de la ley que asigna tierras para relocalización de los criollos en el Interfluvio.



GRAFICO: CONTINUIDAD DEL PROCESO DE DESARROLLO LOCAL



### III- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Cap.6-CONCLUSIONES

Concluidos la AT y el financiamiento para el diseño participativo es pertinente una nueva lectura de la situación problemática en relación a la respuesta planificada en curso, un análisis situacional, incluyendo conceptualizaciones teóricas complementarias al marco ya explicitado y las resultantes del propio proceso de planificación-gestión; una lectura interpretativa de cómo queda el territorio con los cambios que se hacen y con la infraestructura que se coloca, y cómo continúa y se consolida el proceso.

Esta lectura es necesariamente diacrónica y retrospectiva. Diacrónica en cuanto visión de todo el proceso que el proyecto puede desatar a partir de la realización efectiva de sus actividades y retrospectiva en cuanto la idea de futuro probable que el proyecto genera se revierte al presente dándole nuevos y enriquecedores significados.

El presente está atravesado por circunstancias coyunturales de altísima criticidad (no apenas en los aspectos ya conocidos del orden social y económico sino también en la crisis financiera del Estado Nacional y los Estados Provinciales) que resultan en dificultades serias de asignación presupuestaria y de obtención de recursos externos<sup>27</sup>.

Una observación realista resalta la necesidad de sucesivas ecuaciones que combinen los objetivos y programas que demanda el proyecto integral, con la coyuntura y proyecciones de orden financiero, en un escalonamiento de viabilidad y consenso, para lo cual, en lo esencial se requiere mantener y afiatar el modelo de planificación articulado e intersectorial que se ha sostenido en esta etapa.

En apretada síntesis el desarrollo alcanzado por el PITB en esta etapa pone en evidencia nuevos postulados de desarrollo y nuevas prácticas de planificación, cuyo destaque es de absoluta relevancia frente a la etapa que sigue, una fase de implementación activa y muy limitada en el tiempo. Esos postulados y prácticas que son resultados visibles de la etapa que se concluye son los siguientes:

***la región como área ambiental y productiva protegida:*** los condicionantes particulares del área y de la población alcanzada por el Proyecto en combinación con los contenidos que toman sus Programas dan cuenta de una excepcionalidad positiva, donde en ausencia de un proceso de esta naturaleza, las perspectivas son de una excepcionalidad negativa. La *imbricada articulación entre población, condiciones naturales y proyecto*, otorga a la región la posibilidad de constituirse en Area Protegida -en principio con el carácter de

<sup>27</sup> Teniendo en cuenta estas dificultades, avanzada la formulación del PI se alcanza el acuerdo con varios sectores del estado provincial -Vialidad, Colonización, Vivienda, Aguas- que permite establecer el cronograma de contribuciones para las actividades básicas de la relocalización (apertura y perfilado de caminos perimetrales, mensura y subdivisión, desmonte de predios, movimientos de suelos, alambrados, construcción de viviendas, puentes y alcantarillas, provisión de agua potable, traslado de población y sus pertenencias). En simultaneo al logro de estos compromisos, la búsqueda de *financiamientos* futuros, ha sido una de las gestiones de la CMP. Ello puede constatarse en todas las actas de los plenarios; en especial en la numero 8 se registra la situación del proyecto frente a la Unión Europea, el Instituto Nacional de Asuntos Indígenas y el Banco Mundial. También se ha contactado a representantes del Banco Interamericano de Desarrollo y de Naciones Unidas.



Reserva de Usos Múltiples- lo cual le da un carácter único en la Provincia y una altísima consideración a nivel nacional y mundial. Se está en presencia de un área valiosísima tanto por sus recursos naturales y humanos como por la circunstancia que su protección y reproducción -en un marco de crecimiento y mejoramiento de la calidad de vida- depende del modo que la misma población asentada lo maneja. La sustentabilidad del desarrollo, la educación -pensada en la forma de Complejo escuela comunidad en Gestión ambiental regional- y la perdurabilidad de su presente cotidianeidad multicultural, que los Programas apoyan, son partes realimentadoras del mismo proceso y de la positividad expresada

el manejo productivo agro-silvo-pastoril, como variable necesaria para todo el Interfluvio. La sustentabilidad del Interfluvio basada por primera vez en estudios de usos y aptitudes de suelos y en la implementación de un programa productivo de reconversión de prácticas tradicionales a un modelo productivo de necesaria adaptación por grupos sociales diversos y con adecuaciones que correspondan a la tradición, la cosmovisión y la organización de los mismos.

una red de centros de servicios, con un núcleo de mayor jerarquía -El Espinillo- y una racionalidad en la reocupación del territorio reasignando inversiones estatales ya realizadas. Ello supone el fortalecimiento del Espinillo (como principal Centro de Servicios), una situación territorial resultante -Centros de Servicios, Centros Comunitarios, Puestos Sanitarios, caminos nuevos y anteriores- que constituye una base ordenada a futuro: la región antes y después de esta intervención

la planificación regionalizada, el Comité Zonal, la voluntad política expresadas en la elaboración de un proyecto regional, articulando y agregando los actores, por primera vez aplicado y con una perspectiva confirmada de reaplicación a otras regiones provinciales. El Proyecto Integrado Teuco-Bermejito está en una micro región natural (Interfluvio) y es a la vez una región *asociativa* (definida como tal en Plenario de Comisión Mixta Provincial). Es un plan estratégico de desarrollo regional de largo plazo, que promueve la inserción de los distintos sectores del Interfluvio y de otros actores del nivel central (provincial-nacional) involucrados en su desarrollo. La experiencia de la CMP -intersectorialidad, participación- significa la puesta en práctica de los consejos Zonales de Planificación. La continuidad de la CMP no solo como responsable del proyecto sino como parte (principal) de un *Comité Zonal de Planificación*<sup>28</sup>, para el tratamiento de una región que contenga el Interfluvio Teuco-Bermejito integrado a un área mayor y promueva la participación activa de los actores sociales en el desarrollo local.

un repoblamiento ordenado de las 150.000 has en base al movimiento orientado de la ocupación y de las migraciones internas conducentes al aprovechamiento y ordenamiento del territorio aborigen. Implica la efectivización de una política de reparación a un grupo

---

<sup>28</sup> La idea de implementar un *Comité Zonal de Planificación* fue confirmada en el plenario del cierre del taller de Planificación, y reforzada al tomar como modelo y referencias: el Proyecto Integrado, la participación y el consenso logrado. El desarrollo del Interfluvio Teuco-Bermejito es clave; seguramente formara parte de una región aún mayor: "el Teuco forma parte de una región mas amplia tan atrasada como todo el oeste del Chaco... este proyecto va a beneficiar la zona vamos a tener los ejes para seguir... nos proponemos la equidad y el mayor desarrollo..." Secretario de Planificación (segundo Taller de Planificación- PITB).



humano postergado que permite contabilizar a favor de los indígenas inversiones previas del estado, en el territorio recuperado. El espacio que liberan los criollos con su partida pero también las mejoras e infraestructura social que utilizaban (escuelas, puestos sanitarios), pasan a ser un capital que la comunidad aborígen podrá utilizar, aprovechar, reasignar. La existencia de esas inversiones facilitará la implementación de los programas del Proyecto Integrado Teuco-Bermejito que requerirán de centros de producción regional, tecnológicos, de capacitación, ámbitos para el trabajo comunitario, la afirmación cultural y la articulación intersectorial. Se trata entonces de un proyecto que no solo tiene costos (inversiones futuras) sino que ya dispone de inversiones a reasignar.

*una relocalización compensada*: todo aquello que se deja -un aljibe, una huerta o bienes que el estado a construido en territorio aborígen- son beneficios tanto para los tobas, en el futuro mediato, como para los criollos que podrán aspirar a pagar un precio menor por las tierras que adquirirán y *años de gracia* como parte de la ecuación entre tamaño de las parcelas y capacidades de manejo requeridas para lo cual el programa de Desarrollo Regional y Diversidad Cultural hará su aporte mas significativo pero también Sustentabilidad Ambiental aportará compensaciones -algunas intangibles- de gran impacto en la reconstrucción de la situación de los criollos (reserva de usos múltiples y escuela de gestión ambiental). Dos programas están diseñados con énfasis en la compensación a este grupo humano: Adaptación a la Nueva Situación (acompañamiento psico-social para atemperar el stress multidimensional de la relocalización) y Nuevos Asentamientos con la construcción de viviendas e infraestructura en áreas destinadas a los relocalizados.

#### *GA PARA EL DESARROLLO LOCAL SUSTENTABLE DEL TEUCO-BERMEJITO*

La microregión Teuco-Bermejito cuenta con actores sociales que en forma explícita se proponen superar las contingencia y desde una articulación activa de actores, la Gestión Asociada estado-sociedad, avanza en la reconfiguración de identidades -reconocimiento y cuidado de la diversidad cultural- y en la reconstrucción del tejido asociativo para un desarrollo integrado y sostenible. La articulación de recursos a partir de la cooperación de los diferentes actores permite identificar alternativas productivas y de gestión, conjugar ideas, elaborar propuestas y soluciones intersectorialmente: viabilizar estrategias de *desarrollo local* en vistas a un plan de *desarrollo sustentable*.

La importancia de los escenarios de planificación-gestión como instancias de construcción del proyecto común queda en evidencia cuando se revisan sus resultados. Interesa resaltar los del Taller de Planificación Final, en el que varias ideas/propuestas sometidas a consulta y consenso, resultaron confirmadas, aunque algunas requieren un tratamiento pormenorizado en la transición, tal es el caso de la reserva natural de usos múltiples o de precisiones -localización de la escuela secundaria sobre la que ya hay términos de referencia acordados- (ver en anexo documento final del Taller).

Al trabajar en simultaneo el desarrollo de los programas y los futuros movimientos poblacionales se evidencia la necesidad de una articulación localizada, encima de los

territorios resultantes (consecuencia de lo que los programas y el traslado producen) que se constituirán en *proyectos territoriales específicos*.

- Proyecto de Colonización (relocalización y regularización dominial - área para criollos)<sup>29</sup>,
- Proyecto de Aprovechamiento y Ordenamiento del territorio aborigen (150.000 has),
- Proyecto de Fortalecimiento del Espinillo (como principal Centro de Servicios),
- Proyecto de Reserva Natural de Usos Múltiples (peculiaridades productivas y de usos en las 214.000has).

Ese tratamiento en simultáneo de relocalizaciones y reasentamientos internos permite que no se pierda lo ya instalado, que las inversiones previas sean aprovechadas como componentes del desarrollo proyectado, que en los proyectos territoriales se asegure la integralidad, que los proyectos de relocalización sean en simultáneo proyectos de *desarrollo local*.

Merece transcribirse aquí el Plenario de Cierre del Taller (que resume el estado de actual del PITB)<sup>30</sup>, tanto por la importancia de los logros y requerimientos del proceso, como por la de los actores partícipes, y además, por documentar la incidencia que sus ideas centrales tienen en las conclusiones antes presentadas.

Invitados especiales

- Secretario Pcial. de Transporte, Obras y Servicios Públicos
- Subsecretario Pcial. de Recursos Naturales y Medio Ambiente
- Intendente de Río Bermejito
- Subsecretaria Pcial. de Educación
- Secretario Pcial. de Planificación y Evaluación de Resultados
- Ministro Coordinador de Gabinete de la Pcia.
- Presidente del Instituto Pcial. de Desarrollo Urbano y Vivienda
- Subsecretario Pcial. de Salud
- Subsecretario Pcial. de Ganadería
- Vocal del Instituto Pcial. de Colonización

El discurso se focalizó en los puntos claves para continuar con las acciones en el territorio del Interfluvio Teuco-Bermejito en concordancia con la impronta metodológica y conceptual del Proyecto de Desarrollo Integrado.

Ideas centrales:

Se ha iniciado un proceso de Desarrollo Local participativo que va a tener continuidad. Esta zona va a formar parte de una región.

La experiencia de la CMP significa la puesta en práctica de los Consejos Zonales de Planificación

<sup>29</sup> Los *reasentamientos* en tierra fiscal son colonizaciones grupales, identificables y con áreas delimitadas y por lo tanto tomarán la forma de un proyecto específico.

<sup>30</sup> Previo consenso de todos los participantes del Taller (60 participantes plenos: técnicos, comunitarios, coordinadores metodológicos y funcionarios locales) sobre la forma de la presentación del Proyecto, los expositores designados -H. Poggièse, Ma. C. Francioni, O. Sosa y R. Moro- informaron a las autoridades invitadas el estado actual del PITB.

La CMP, que deberá tener una participación activa en el desarrollo de la región, va a seguir funcionando

La Provincia ha asumido el compromiso de llevar el proyecto adelante, a través de diferentes organismos como Vialidad (camino), Colonización (mensura), Instituto de la Vivienda (las viviendas) que han comprometido parte de su presupuesto para esas obras y trabajos

Importancia de la idea de sustentabilidad en que se asienta todo el proyecto

La reserva de usos múltiples jerarquiza la región. Promover la reserva de usos múltiples es de absoluta importancia para el mundo, el país y la Región. Una reserva productiva en la que habrá que tener cuidado de los recursos naturales y culturales. A la Unión Europea se presenta un proyecto que plantea la región del Teuco como un modelo de desarrollo sostenible con actividades diferenciales, una explotación con método racional, siembra, rotación de pastura para ganadería.

Las nuevas acciones requeridas a partir del nivel de definición alcanzado en el Proyecto son las siguientes:

Incorporación de más tierras para la relocalización de población criolla, para lo cual se ha comprometido el Instituto de Colonización.

Ampliación de la Ley de Relocalización para contemplar a la población a regularizar y explicitar períodos de gracia de créditos y tierras para cada caso.

Mayor involucramiento y apoyo técnico y financiero del Ministerio de la Producción para apuntalar la reconversión productiva de la región que demanda una importante capacitación y seguimiento de los productores.

Un equipo referente y de seguimiento del Proyecto durante la transición y la búsqueda de financiamiento.

Finalmente se remarcó los compromisos ya asumidos por organismos como IPDUV, APA, Instituto de Colonización y Ministerio de la Producción, para asegurar la asistencia de la población a relocalizar, tal como lo estipula la ley.

Se ha concluido el diseño participativo de un proyecto de desarrollo local donde se conjugan cuestiones de diferente naturaleza aunque equivalentes en importancia y modo de resolución: la *reparación histórica* a la comunidad indígena toba (devolución de tierras del Interfluvio) y el *reasentamiento compensado* de familias criollas (compromiso de relocalización); ello implica un desafío que involucra por igual a ambos grupos y a quienes tienen responsabilidad e interés en este proceso: lograr la *sustentabilidad y diversidad cultural* de la región a través de la implementación del proyecto de *Desarrollo Integrado Teuco-Bermejito*.



### *factores de éxito y obstáculos*

A lo largo de todos los capítulos se hace referencia a los factores de éxito (voluntad política de asociarse -un modelo de co-gestión y co-responsabilidad- un proceso de articulación temprana de actores, métodos pertinentes y probados, coherencia entre método y marco conceptual) y cómo operan reforzándose unos a otros. En simultáneo, trabajar adecuadamente sobre las condiciones favorables del proceso y del contexto permite sortear obstáculos o atemperar sus impactos y conduce a redoblar esfuerzos de cooperación y articulación cuando ello es necesario.

Una dificultad permanente durante este periodo es la de tener que atender formalidades y *exigencias técnicas* (la elaboración de varios y detallados informes -de avance, parcial, final-) que agregan un componente de tensión, por el tiempo que ello demanda; la modalidad de *consultorías individuales* hace que deba rendirse cuentas por programa o modulo, en simultáneo al desarrollo del proceso participativo con sus tiempos propios.

*Recursos económicos* propios casi inexistentes (en el caso de los comunitarios y otros actores locales), mientras que los del estado provincial (oficina/ teléfono /movilidad) resultan siempre escasos. Las políticas de ajuste y la celeridad de la crisis hacen que en pocos meses (los de la etapa del diseño del PITB) los sectores del estado vean reducidos sus recursos de funcionamiento, en algunos casos complicando su participación.

Enfoque *tecnocrático* que se atempera pero no desaparece: las lógicas sectoriales siguen vigentes en todos los ámbitos que circundan al proyecto y significan una tentación permanente a retomar viejas practicas, junto a *temores e incertidumbres* respecto al futuro que afectan indistintamente a todos los estamentos: técnicos-comunitarios-políticos, aun cuando por distintos motivos o circunstancias.

Dificultades en la *comunicación* por inexistencia de infraestructura comunicacional en el Interfluvio (existe teléfono y fax en Río Bermejito -entrada a la región- y solo un teléfono semipúblico en el Espinillo) y de fondos específicos en cada programa (solo previstos para las actividades de comunicación social del Programa Adaptación a la nueva Situación). Durante el diseño estas dificultades se subsanan en base a la cooperación del nivel central (la oficina del sistema de planificación en Resistencia) y una red de actores operando en el proyecto<sup>31</sup>. Para la etapa de implementación se prevé además de un programa de comunicación social, oficina con equipamiento comunicacional en el Interfluvio, página web y el fortalecimiento del centro de servicios principal del Interfluvio (El Espinillo).

### *impactos*

A la Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados y a la provincia de Chaco, les significa poder desarrollar una *innovación* aprobada y sostenida por el amplio espectro de actores involucrados en el proyecto: es decir la *continuidad* de la misma durante la próxima

---

<sup>31</sup> Si bien las dificultades de comunicación gravitaron en el desarrollo de las actividades del PITB, fueron muchos los logros con recursos de un solo programa y esfuerzos de los propios actores: cartillas informativas, boletines, videos, programas de radio, comunicaciones informales a la par de actividades mas formales, hacia adentro (actas, memorandums) y hacia afuera del área (notas periodísticas, presentaciones escritas o en seminarios). Es de destacar que los programas de radio continúan en la transición.

etapa, de mayor complejidad que la presente. Cuenta para ello con un modelo decisorio de gestión asociada en marcha, con probada capacidad de gestión, equipos entrenados y una extensa documentación que respalda la experiencia social.

Entre los logros que el Proyecto de Cambio *GA para el desarrollo local sustentable del TB* puede demostrar merece destacarse: haber concluido el diseño consensuado de los programas en *tiempo y forma*, haber conseguido compromisos de *recursos* de varios sectores del estado provincial e interesado a agencias de financiamiento externo y a otros actores sociales relevantes y un *Sistema de Gestión* en marcha y fortalecido por esos resultados.

Para el país significa *un proyecto de desarrollo local* en una región fronteriza -y hasta ahora perdedora- pero con su identidad fortalecida y decidida a apostar a la construcción de su futuro.

#### *aprendizajes del agente de cambio*

En un contexto muy exigente -más que en el pasado- y tan pragmático que pareciera que diluye utopías, la posibilidad de vincular teoría y práctica es ratificada y ello resalta el valor de la reflexión en simultáneo al desarrollo de un proceso de cambio socio-político. Aun contando con experiencia previa, actualización teórica y metodológica, acompañamiento y supervisión, se requiere de esfuerzos permanentes, intensos, para promover una innovación y lograr en simultáneo reflexiones oportunas y pertinentes sobre el cambio propuesto, el proceso de aprendizaje, el equipo de trabajo y la organización que sostiene la experiencia. Este continuum entre teoría y práctica es equivalente al que plantea la *planificación-gestión* que sustenta el proceso de desarrollo en marcha: *se planifica mientras se gestiona y se gestiona mientras se planifica*.

Cuando hay un entramado sociopolítico sólido, un proceso real de cambio, *cada dificultad constituye una oportunidad*. El atraso en obtener recursos o en alguna tarea perentoria no puede significar otra cosa que redoblar esfuerzos, apostar a mas modelo de articulación y reforzar los elementos que facilitan tal accionar. En el último tramo del diseño consensuado la AT consigue una *supervisión- monitoreo* ad-hoc que fortalece el proceso y mejora las perspectivas de resolución al agregar actividades de *testeo conceptual- metodológico* (esta supervisión es reconocida explícitamente como necesaria para la etapa siguiente de implementación).

#### *teoría y método*

El proceso multiactoral de diseño en ámbitos de planificación-gestión produce articulación de visiones, gestión efectiva de recursos y una mayor comprensión de la situación problemática -con nuevas perspectivas- que confirman el marco teórico y reafirman la pertinencia del método. Cada escenario es una instancia de capacitación: *la interacción asocia, la negociación puede hacer crecer un interés común y el intercambio aumenta el conocimiento*. Cada escenario es una práctica de democratización que permite el *encuentro*,

*intercambio/negociación y construcción conjunta* a políticos, técnicos, comunitarios y académicos.

***PC como proceso de aprendizaje***

El PC es un interesante y posible proceso de aprendizaje pero muy exigente para quienes quieren desarrollar una experiencia real sin descuidar la formación teórica que la maestría facilita; demanda ajustes para las próximas promociones (ver recomendaciones a la maestría). Sin embargo la incidencia del PC en el desarrollo del programa de estudios debiera seguir siendo mayor que la adquisición de conocimientos teóricos, ya que al implementar un proyecto de cambio estamos actuando como agentes de transformación en el laboratorio social -la realidad de nuestras regiones- donde nuestras intervenciones no son académicas sino contribuciones, apoyos e incentivos técnico-políticos a procesos de mayor entendimiento social.



## RECOMENDACIONES

### *a la maestría*

Los responsables de la implementación de la maestría en Descentralización y Desarrollo Local podrían rediseñar las exigencias académicas en base a la experiencia que le brinda esta promoción (primera) y propiciar una presentación previa del PC de cada postulante como pre-requisito para participar del programa de estudios. Una alternativa para facilitar el desarrollo del PC es que cada alumno presente, a modo de examen de postulación, un prediseño del proyecto (cuando se perfila el ámbito de su actuación y tiene inserción en un ámbito institucional).<sup>32</sup> Otra opción -para quienes no tienen tal inserción- es presentar un esquema a desarrollar asociadamente con otros integrantes de la comunidad de aprendizaje. En cualquiera de ellas -u otras que surjan de esta comunidad de aprendizaje- se requiere tener muy claro la incidencia del PC en el desarrollo del programa de estudios.

### *al Teuco Bermejito*

En relación al ordenamiento territorial, teniendo en cuenta los procesos de ocupación y desocupación, los distintos grupos sociales, la situación territorial resultante -la región antes y después de esta intervención - corresponde al Sistema de Gestión Asociada del PITB orientar la distribución de servicios, considerar la infraestructura de servicios existente y servicios productivos requeridos por alternativas productivas (turismo, piscicultura, etc.) reasignando inversiones en simultáneo a la búsqueda de nuevos compromisos y financiamientos, tal como se desprende de los lineamientos del Programa Nuevos Asentamientos.

En relación al proceso de Desarrollo Local, la continuidad del proyecto de desarrollo del Teuco-Bermejito depende de la voluntad de sus actores sociales (expresada en el actor colectivo -la CMP- en sus sucesivas composiciones) y de la coherencia con el marco conceptual-metodológico que lo origina y sustenta. Para consolidar el proceso deben atenderse ambas cuestiones con igual énfasis. Los resultados alcanzados en esta etapa (acumulables a los obtenidos en la etapa de anterior, preparatoria y de sensibilización) permiten ser optimista sobre el curso del mismo.

### *en general*

Quienes quieren poner en marcha estos procesos de desarrollo local deben tener en cuenta que la imprescindible *voluntad política de asociación* de los actores sociales debe operar en un marco de *descentralización* e implementarse con *métodos adecuados* a la complejidad que implica la co-gestión del desarrollo sustentable.

---

<sup>32</sup> En las condiciones para ingresar al programa de estudio se consigna:....*Al finalizar la Maestría el participante estará en capacidad de implementar proyectos de cambio efectivos en su institución, entidad o proyecto de origen...* En la práctica aún con acompañamiento permanente de la comunidad de aprendizaje, en esta promoción el PC se debió diseñar e implementar casi desde el inicio mismo de la maestría. Si bien se gana en tiempo de coaching (vertical y horizontal) agrega un factor de stress por no haberse preparado como postulante para ello. La última quincena presencial evidenció que el foco de atención de la mayoría de los participantes estaba en la tesis como expresión escrita del PC, y no en otros componentes del programa de estudios.

## BIBLIOGRAFIA

AROCENA J. *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*. Universidad Católica del Uruguay. Ed. Nueva Sociedad Caracas, 1995.

BRESSAN, J. y TECCO, C: *La Descentralización como estrategia para la reforma del estado*. Análisis de la experiencia de la provincia del Córdoba. IIFAP. 1992

BOISIER, S. (1991) *El difícil arte de hacer región* in El reto de la planificación descentralizada. Blanes J. compilador. CEBEM/CBP. LA Paz.

BURGWAL. G Y CUELLAR J.C.: *planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales*. Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo. ABYA YALA. Ecuador.

CERNEA, M. (1983) *Aspectos sociales y Política Social en la Relocalización Involuntaria en los Proyectos Financiados por el Banco Mundial*. Buenos Aires, CIDES/OEA.

COMISIÓN MIXTA PROVINCIAL, CFI, FLACSO. (1991) *Proyecto Integrado Pilquiniyeu del Limay. Programa de Promoción del Autodesarrollo y Desarrollo Regional*. Seminario de articulación y análisis prospectivo "Nuevos asentamientos en transición, etnodesarrollo y manejo productivo". Documento Base.

*¿Descentralizar en América Latina?*. GTZ-PGU. Serie Gestión Urbana N° 3. Quito-Ecuador. 1995.

*Desarrollo económico local*. Serie manuales didácticos. Asociación chilena de municipalidades. Fundación Friedrich Ebert. Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional. Chile. 1996.

*Diálogos para el desarrollo sostenible: un modelo para América Latina*. Futuro Latinoamericano. Quito. 2000.

DIAZ POLANCO, H. *Autonomía Regional*. La Autodeterminación de los Pueblos Indios (Siglo XXI: México). 1991.

ESTESO, R.: *Crisis y descentralización estatal: reflexiones sobre el federalismo centralista argentino*. IIPAS. Buenos Aires. 1987.

ENGEVIX/ELECTRONORTE. *Estudios Ambientales para la Factibilidad de la Usina Hidroeléctrica de Santa Isabel do Araguaia*. Brasilia. Brasil. 1983.

FLACSO. América Latina: *Etnodesarrollo y Etnocidio*. Colección 25 Aniversario. San José de Costa Rica. 1982.

FRANCIONI, M.: *Proyecto Integrado Pilquiniyeu del Limay: Espacio de Articulación y Compromiso de los Actores Sociales*. Trabajo presentado en "Planificación y Estilos de

Desarrollo". Seminario de Evaluación y Análisis Prospectivo del Programa UNESCO/MAB-FLACSO en la Argentina. 1989.

FRANCIONI, M.; FERNÁNDEZ DE LA PUENTE, L. *Prácticas de intersectorialidad en la reformulación de políticas sociales*. Mimeo. Viedma. 1996.

FRANCIONI, M.; POGGIESE, H. *Articulación Institucional y Planificación Participativa de Nuevos Asentamientos para la Población Mapuche de la Provincia de Río Negro, alcanzada por la represa Piedra del Aguila*. FLACSO, Argentina. 1996.

GARCIA DELGADO, D.; GARAY, A.: El rol de los gobiernos locales en la política argentina, en *Descentralización y democracia. Gobiernos locales en América Latina*. CLACSO, SUR, CEUMT Barcelona, 1989.

*Gestión ambiental municipal*. Asociación chilena de municipalidades. Fundación Friedrich Ebert. Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional. 1995.

GUIMARAES, R.: *Participación Comunitaria, Estado y Desarrollo: El difícil arte de Conciliar lo Conflictivo*. Revista Interamericana de Planificación. Vol. XXI n° 83/84. México, SIAP. 1987.

LA SERNA, C.: *Descentralización estatal y reforma de las Administraciones Públicas Provinciales*. Río Negro. 1990.

LOPEZ, B.: *Descentralización y participación social en la gestión de los recursos renovables*. INEFAN-GTZ. Quito. 1999.

*Material de capacitación para el Desarrollo Urbano Sustentable*. ICLEI The International Council for Local Maestría en Descentralización y Desarrollo local. UDLA-GTZ. 2000.

Manual de Capacitación. Proequidad. *Asesoría en Planeación y gestión del Desarrollo con perspectiva de género*. Maestría en Descentralización y desarrollo local. UDLA-GTZ. 2000.

MEDINA, J.: *Manifiesto municipalista por una democracia participativa municipal*. Ed. Garza Azul. La Paz-Bolivia. 2001.

Memorias del foro *Experiencias Internacionales sobre Descentralización y autonomías*. CONAM. (Consejo Nacional de Modernización del estado. Ecuador. 1999.

*Ministerio del Ambiente. Municipalidad de Cuenca*. Manual de gestión ambiental. Gráficas Gómez. Cuenca. 2000.

Moderación de eventos grupales. *Como planificar ejecutar y evaluar eventos grupales*. Maestría en Descentralización y Desarrollo Local. UDLA-GTZ. 2000.



MOLINA SAUCEDO, C.: *La participación como condición para profundizar la descentralización*. Conferencia del ex Secretario de Participación Popular de Bolivia. Maestría en Descentralización y Desarrollo Local. UDLA-GTZ. Quito-2001

*Normas fundamentales para la Gestión Municipal Participativa*. FAM Bolivia. 2000.

ORTIZ, MARGARITA C.: *"Desarrollo Microregional Sostenible de una Comunidad Aborigen Chaqueña en la Subregión Ecológica Teuco - Bermejito"*. Informe Final CFI. Resistencia, Argentina. 1998.

PARTRIDGE, W.: *The Papaloapan Dam and Resettlement Project: Human Ecology and Health Impact*. In: *Involuntary Migration and Resettlement*. Boulder, Colorado Westview Press. 1982.

POGGIESE, H.: *Metodología FLACSO de Planificación - Gestión (Planificación Participativa y Gestión Asociada)*. Documento 163. FLACSO, Argentina. 1994.

POGGIESE, H.: *Reconfiguración de identidades, reentramado social, nuevos actores colectivos y modelos de gestión asociada en regiones perdedoras por el impacto de la reestructuración*. Instituto de Estudios Urbanos. Santiago de Chile. 1995.

POGGIESE H.: *Prácticas de Gestión Asociada, contrato social y nuevos actores colectivos, en 1<sup>er</sup> Congreso Municipal de Investigación y Políticas Sociales*. Rosario, Argentina. 1997.

POGGIESE, H. et. al.: *Los Noventa. Política, sociedad y cultura en América Latina y Argentina de fin de siglo*. El papel de las redes en el desarrollo local como prácticas asociadas entre estado y Sociedad. FLACSO. EUDEBA. Bs.As. 1999.

PROVINCIA DEL CHACO: *Programa Estratégico de Acción de la Comisión Regional del Río Bermejo (COREBE)*. Informes Finales. Resistencia, Argentina. 2000.

ZIMMERMANN, A.: *Gestión del cambio organizacional: caminos y herramientas*. Ed. ABYA-YALA. 2000.

## **ANEXOS**

**Reglas de funcionamiento**

**Taller II de Planificación Gestión**

**Síntesis de programas, costos y líneas de acción**

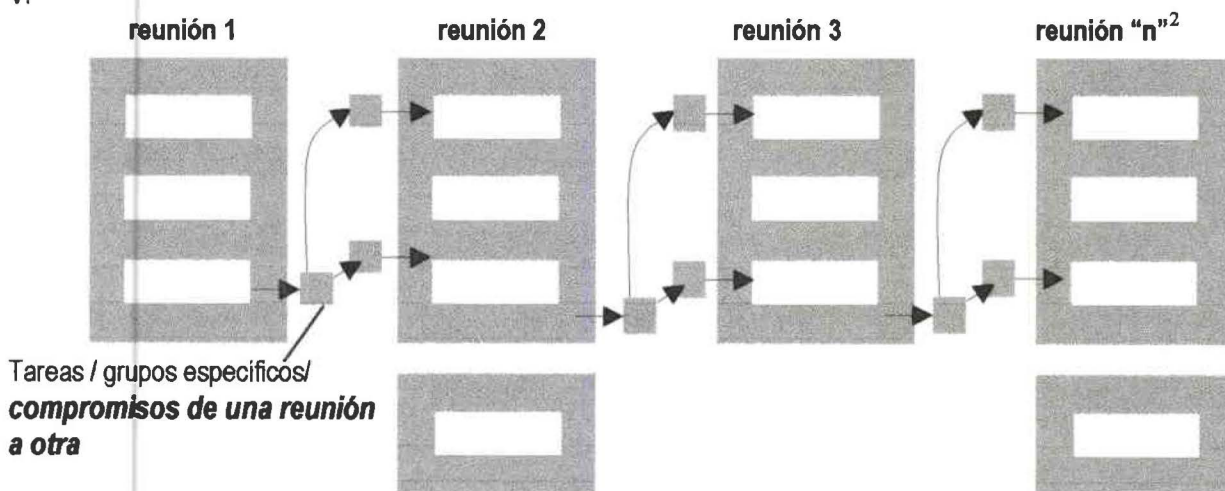
**Glosario de siglas y abreviaturas**

## REGLAS DE FUNCIONAMIENTO<sup>1</sup>

La rutina de trabajo consiste en:

**A) REUNIONES PLENARIAS** en las que se desarrollan los siguientes momentos:

- I. *Cuadro de situación y análisis prospectivo*: es un primer momento donde se actualiza la información sobre el estado de situación (mirada sobre el presente) por parte de las/los diferentes participantes. Se repasan todos los asuntos, los procesos y las tareas en marcha, para realizar una síntesis identificando los problemas o ejes centrales y registrar las tendencias que más se destacan, con una mirada hacia delante, al futuro (prospectiva).
- II. *Espacio conceptual propositivo*: en este segundo momento se avanza en la conceptualización de los temas, se debaten abiertamente ideas y propuestas sobre los distintos temas, y se definen criterios por consenso para el trabajo en grupos.
- III. *Grupos de trabajo y programación de tareas*: todo este proceso tiene un tercer momento donde se tratan los aspectos específicos de cada grupo operativo, se realiza el seguimiento de las tareas proyectadas y pueden conformarse nuevos grupos de trabajo.
- IV. *Formación por intercambio*: en algunos de los encuentros plenarios se organiza un cuarto momento de formación con el aporte de especialistas externos o la exposición de casos o experiencias vinculados con las temáticas tratadas, que permite profundizar algún tema relevante.
- V.



Lo que se produce en conjunto se transforma en un documento: **ACTA**. La serie de estos documentos permite recomponer:

- el continuum del intercambio, el armado de un equilibrio informativo, analizando prospectivas (futuros no siempre fatales);
- la historia del proceso y las conceptualizaciones colectivas, que permiten mejorar el nivel de comprensión y el monitoreo de las tareas, avances y dificultades, etc.

**B) LOS GRUPOS DE TRABAJO**, que se establecen en el momento III de la reunión, desarrollan sus actividades en encuentros más frecuentes y presentan sus avances en el plenario siguiente.

<sup>1</sup> Metodología para la implementación estratégica y/o gestión intersectorial de la complejidad y/o gestión de redes (de la familia de metodología PPGA – Planificación Participativa y Gestión Asociada) experimentada por FLACSO y otras redes.

<sup>2</sup> La cantidad de reuniones es abierta en función de la necesidad del proceso.



## **Glosario de siglas y abreviaturas**

PC (Proyecto de Cambio)  
AT (Asistencia Técnica)  
CMP (Comisión Mixta Provincial)  
PITB (Proyecto Integrado Teuco-Bermejito)  
PPGA (Planificación Participativa y Gestión Asociada)  
GA (Gestión Asociada)  
ICC (Información-Consulta-Consenso)  
SPER (Secretaría de Planificación y Evaluación de Resultados)  
IDACH (Instituto del Aborigen Chaqueño)  
ASOCIACIÓN MEGUESOXOCHI: Asoc. de comunidades tobas del Interfluvio  
ASOCIACIÓN F.Or.T.In.: Familias (criollas) Organizadas por las Tierras del Interfluvio  
ONG (Organización No Gubernamental)  
UNNE (Universidad Nacional del Nordeste)  
INTERACTIONS (Asociación para la Gestión y Coordinación Participativa)  
APA (Administración Provincial del Agua)  
ECOM S.A. (Empresa de Cómputos)  
CFI (Consejo Federal de Inversiones)  
FLACSO (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales)  
INAI (Instituto Nacional de Asuntos Indígenas)  
CAPI (Componente Asistencia a Población Indígena- INAI)  
IIFA (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias)  
INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria)  
UTN (Universidad Tecnológica Nacional)  
SUPCE (Sub Unidad Provincial para la Emergencia)  
IPDUV (Instituto Provincial de Desarrollo Urbano y Vivienda)  
SECHEEP (Servicio Chaqueño de Energía Eléctrica Provincial)  
CIFMA (Centro Integral de Formación Maestros Aborígenes))  
PROGANO (Programa Ganadero del Noreste)  
SENASA (Servicio Nacional Salud Animal)  
BM (Banco Mundial)  
UE(Unidad Ejecutora)  
UDLA (Universidad de las Américas)  
GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit)

**ANEXO**

**TALLER II DE PLANIFICACION-GESTION**

Etapa de diseño

***PROYECTO DE DESARROLLO INTEGRADO  
TEUCO – BERMEJITO***

Resistencia - Chaco

**COMISIÓN MIXTA PROVINCIAL**

**Dto. N° 468/00**

**Síntesis del documento final  
concluido el 18 /06/ 2001**

## Presentación

Con el objetivo de iniciar los trabajos que consolidasen el Proyecto de Desarrollo Integrado Teuco-Bermejito en el final de su etapa de preinversión-diseño se realizó en Resistencia el Taller de planificación gestión los días 7, 8 y 9 de mayo de 2001. Los dos primeros días en el Salón de la Casa de Retiros de la Iglesia Asunción y el cierre en el Salón Obligado de la Casa de Gobierno.

En él se ponderó la viabilidad de los programas, la coherencia entre ellos; los proyectos y actividades tuvieron parcial sistematización en el corto, mediano y largo plazo, y se analizaron los proyectos territoriales más importantes.

## Metodología

El modelo metodológico utilizado fue el ICC<sup>1</sup> (Información, Consulta, Consenso), tres momentos secuenciados con instancias grupales y plenarios diseñadas para este taller.

### Momento I. Información

**Características metodológicas generales:** En un primer momento los actores se informan mutuamente. Información de lo que se sabe y de lo que falta saber. Cada uno expresa, en forma clara, cuáles son sus límites, las posibilidades que tiene de actuar y sus incertidumbres. Información necesaria respecto de la naturaleza del ciclo ICC, sus objetivos, reglas y resultados esperados. Información respecto de los problemas, necesidades y estado de elaboración del proyecto.

Se establecen los primeros acuerdos y compromisos de colaboración del equipo técnico con los participantes para la formulación de propuestas que se identifiquen como de interés, abriéndose un período –previo al segundo encuentro- de trabajo en cooperación con las iniciativas y actores que así lo demanden.

**Tareas específicas para este Taller:** Para eso los participantes se informarán entre sí sobre el estado del Proyecto en su diseño e implementación y sobre las transformaciones territoriales y regionales promovidas y esperadas

**Técnicas a usar en este Taller:** paneles de apertura y de presentación.

---

<sup>1</sup> La familia PPGA (metodologías de planificación participativa y gestión asociada) elaborada y experimentada por FLACSO, GAO y otras redes, se compone de las siguientes: 1. Planificación participativa para escenarios formalizados de planificación gestión; 2. Gestión asociada para implementación estratégica y/o gestión intersectorial de la complejidad y/o gestión de redes; 3. **Planificación gestión con Información, Consulta y Consenso (ICC) para políticas públicas, programas gubernamentales y proyectos de alcance y participación masiva y/o para proyectos simultáneos y múltiples;** 4. Prospectiva aplicada a escenarios de planificación (escenarios futuros en escenarios presentes por retrospectión); 5. Audiencias públicas participativas; 6. Consenso intersectorial para conflictos urbano-ambientales; 7. Planificación-acción con participación comunitaria para la elaboración de mapas de riesgo.



## **Momento II. Consulta**

**Características metodológicas generales:** En un segundo momento los actores se consultan mutuamente acerca de toda actividad o asunto que se quiere encarar y resolver como parte del proyecto (todavía no hay ningún consenso), momento que se destina a presentar las propuestas, analizar sus costos y resultados esperados, establecer prioridades y a promover la asociación de iniciativas que sean agregables unas con las otras, aumentando su racionalidad y factibilidad.

En esta etapa los actores reflexionan y trabajan en forma conjunta, discuten, toman actitudes negociadoras, se piensan alternativas. Puede haber reuniones parciales de consulta y ayuda mutua en el mejoramiento técnico de una propuesta incompleta, en gestionar algo que se necesite, etc.

**Tareas específicas para este Taller:** Actualización y revisión de cada uno de los programas que contiene el Proyecto -consultas y actualizaciones necesarias en base a la formulación alcanzada por los trabajos y documentos técnicos-.

**Técnicas a usar:** grupos y plenario

## **Momento III. Consenso**

**Características metodológicas generales:** En el tercer momento, como se dispone del registro de ideas, propuestas y proyectos y se conocen sus dificultades, costos y riesgos, habrá que definir consenso sobre esas ideas, fijar prioridades tanto de programas y proyectos, acordar mecanismos de trabajo, etc.

**Tareas específicas para este Taller:** Trabajo sobre los proyectos territoriales que se realiza a través de un ejercicio con miradas territoriales particularizadas y se establecen consensos respecto a criterios y estrategias que favorezcan su realización exitosa, equitativa y sustentable.

**Técnicas a usar en este Taller:** Grupos de trabajo por Proyectos Territoriales específicos, plenario de integración, y plenario ampliado como cierre-presentación de resultados.

La innovación metodológica para este Taller con relación al Taller de Planificación-Gestión " Motivación, Visiones e Intereses " realizado en el Teuco-Bermejito (diciembre 2000 y febrero 2001) consistió en configurar la etapa de CONSENSO en base a un cruzamiento entre Programas Generales y Proyectos Territoriales Específicos, de forma de posibilitar que las acciones y actividades propuestas por los distintos programas se articulasen entre sí, en dimensiones territoriales acotadas en el espacio y diferenciadas en sus finalidades.

El ejercicio que era necesario realizar consistía en combinar de un modo nuevo a los equipos de los Programas para intercambiar, articular y arreglar sus previsiones particulares en torno a los Proyectos que irían a materializarse sobre el territorio del Interfluvio generando una configuración distinta de la actual, permitiendo que los proyectos territoriales específicos "capturen" ideas, recursos y acciones de todos los programas, y adquieran materializaciones "combinadas" e "inter-programas", sobre la sociedad, el desarrollo y el territorio resultantes del Proyecto Integrado y sus Programas.

Se postulaba así que una vez acabada la CONSULTA sobre las perspectivas particularizadas con que cada programa se proponía resolver las cuestiones de fondo del Proyecto Integrado (cubriendo los grandes planos estructurantes del diseño y acción pre-establecidos como garantía de integralidad del abordaje), esas perspectivas conceptuales programáticas y acción derivada de ellas se instalasen en conjunto sobre formas de proyectos territoriales, realizando un ejercicio de combinación y ajuste, considerando también esa relación a lo largo del tiempo.

En este aspecto se buscaría que el ejercicio tuviese también una idea prospectiva, dado que los trabajos y las visiones hasta ese momento no conseguían desplazarse hacia un comprensión de ordenarse en una mínima pero imprescindible clasificación de plazos y etapas. Ese mínimo supone distinguir por los menos:

- la etapa previa al traslado de los criollos y sus pertenencias,
- la etapa del traslado y relocalización de los criollos a sus nuevos asentamientos, que será al mismo tiempo sin solución de continuidad- la etapa de reocupación y reasentamientos de los tobas en las respectivas áreas que aquellos abandonan y que forman parte de las 150.000 has. devueltas.
- la etapa de recuperación y consolidación de las comunidades criollas relocalizadas y tobas reasentadas por movimientos migratorios dentro de su propiedad reestablecida.

Era necesario entonces ese cruzamiento entre Programas generales y Proyectos territoriales específicos para pensar los problemas, el Proyecto en movimiento a lo largo del tiempo y los escenarios futuros, sean los más inmediatos como los de más largo plazo.

## Desarrollo del Taller

### *Primer momento INFORMACION*

#### Apertura

El panel de apertura estuvo formado por el Secretario de Planificación y Evaluación de Resultados del Chaco y los presidentes de las dos Asociaciones Comunitarias del Teuco-Bermejito, FORTIN y MEGUESOXOCHI.

El Secretario de Planificación y Evaluación de Resultados confirmó la decisión política de continuar con el proyecto.

*"Es necesario tomar conciencia de la importancia de este proyecto, de la decisión política de llevarlo a feliz término, decisión que trasciende las diferentes gestiones de gobierno"*

Remarcó la importancia de la Planificación Participativa, valorizando la inclusión de los beneficiarios y otros actores en la planificación.

*"..la importancia de las formas participativas utilizadas en la que los verdaderos actores involucrados, tanto indígenas como criollos, es decir los que viven allí participan planificando este cambio".*

La Provincia está apoyando el desarrollo local en otras regiones y en el marco de la redefinición de las regiones y de sus roles que se está llevando a cabo, el desarrollo del Interfluvio Teuco-Bermejito es clave, seguramente esta zona formará parte de una región aún mayor.

*"El Teuco forma parte de una región mas amplia, tan atrasada como todo el oeste del Chaco. Nos proponemos la equidad y el mayor desarrollo de esta zona. Este proyecto que va a beneficiar la zona" " De este taller vamos a tener los ejes para seguir"*

El presidente de la FORTIN dice que los representantes criollos presentes en Resistencia son concientes de su responsabilidad porque están participando en las propuestas que " *quedarán de por vida*" en la zona.

*"Agradecemos a los técnicos que llegaron hasta donde están los problemas" "Estamos con la cabeza fria, nadie está enojado. Queremos incorporar cosas nuevas al proyecto. Estamos en condiciones de llevarlo a cabo"*

La Asociación comunitaria MEGUESOXOCHI, en la persona de su presidente, expresa que

*" la reivindicación histórica de devolución de nuestras tierras, finalmente está en camino de concretarse, hoy estamos en la búsqueda de la convivencia cada uno en su lugar"*

Y formula una solicitud para que el Proyecto de Desarrollo Integrado del Teuco-Bermejito contemple también el acompañamiento a la comunidad indígena.



*"Las Organizaciones FORTIN y Megue tratan de buscar un camino para que no haya conflicto, ocupando cada uno su lugar. Es necesario afianzar cada una de nuestras culturas".*

### **Estado general y perspectivas del proyecto.**

El equipo técnico propuso comenzar los trabajos pensando a través de ejes que toman en cuenta las futuras transformaciones del territorio, visualizándolo como *territorio en proyecto*:

Como hipotética *área protegida* (reconocida por ley) en la forma de *reserva de usos múltiples*. Es necesario estudiar las ventajas de esta propuesta, originada en el Programa de Sustentabilidad Ambiental

*Como movimiento poblacional* tanto de criollos como de aborígenes: gente que hay que localizar en otro lugar (criollos) y, por tanto, *sitios a crearse* para su reasentamiento; y gente que se va a desplazar (tobas) en torno a *sitios existentes*, que quedarán dentro de las 150.000 de propiedad de la comunidad toba y sobre los que es necesario pensar qué pasará y/o qué hacer con ellos.

*Nuevos asentamientos (Villas Rurales)* propuestos como centros de provisión de servicios sobre los que es necesario definir sus características y cómo se implementarán.

*Asentamientos ya existentes* a ser fortalecidos porque recibirán más población. El Palmar, por ejemplo, hay que preservarlo: es un centro que por estar muy bien equipado puede atraer población indígena que se desplazará desde otros parajes. Localizar allí una oficina de capacitación podría potenciar este paraje.

*Prever la posible ampliación de escuelas* en los asentamientos que van a recibir población.

*Los bienes que quedan*: Está indefinido el destino de las inversiones público-estatales y privadas, existentes en el territorio y que quedarán en las tierras que dejen los criollos: escuelas, puestos sanitarios, pozos de agua, aguadas, construcciones de uso productivo o de vivienda, etc. A este respecto es necesario diseñar una solución de máximo aprovechamiento de la infraestructura y equipamiento, haciendo mínima la cuenta de pérdidas.

Ante la nueva organización del territorio, algunos de los asentamientos existentes comenzarán a tener nuevos roles, por ejemplo:

*El Espinillo* como centro de servicios de mayor jerarquía, fortalecedor de la idea de convivencia, con funciones que afiancen esa calidad de centro histórico de las dos comunidades. Como puerta de entrada al proyecto (en tanto trayecto turístico) y como sede administrativa y técnica del Proyecto, funcionará como el más importante centro de servicios para la Región.

Su fortalecimiento jugará un papel imprescindible en la cuestión productiva de la zona, revitalizado al obtener la reciente instalación del PROGANO. Se propone localizar en el Espinillo nuevas actividades, que requerirán infraestructuras específicas, como la Casa de las Culturas o Centro de la Memoria de las dos Culturas y la oficina del Proyecto Teuco-Bermejito.

*La escuela secundaria* en el Interfluvio es una reivindicación que tiene diez años y es prioritaria. Actualmente las escuelas secundarias de la región están ubicadas en Villa Río Bermejito (con albergue) y otra en Castelli. Ninguna de las dos es suficiente para la matrícula existente. Es importante consensuar la mejor ubicación para una EGB3 en el Interfluvio.

*La capacitación productiva* va a realizarse apoyada en la red de centros de servicios existentes y a crearse, será itinerante y se dará en todos los centros y poblados. Sin embargo en el caso particular de la piscicultura que requiere instalaciones especiales, entre ellas un estanque, habrá que determinar los lugares más convenientes para su construcción.

#### *Red de centros de servicios en el territorio*

Constituye un punto central de la planificación del territorio la conformación de un eje espacial central (que naturalmente pasa entre otras localidades por El Espinillo), que permita la integración de los distintos parajes. Este eje no se expresa sólo en una red vial sino que contiene implicaciones socioeconómicas.

Las distintas formas de regularización de tierras (relocalización, regularización dominial y título de propiedad) van a formar agrupamientos. Estos centros reconocen tres orígenes distintos: los que ya están y continúan, los nuevos y los que se reaprovechan.

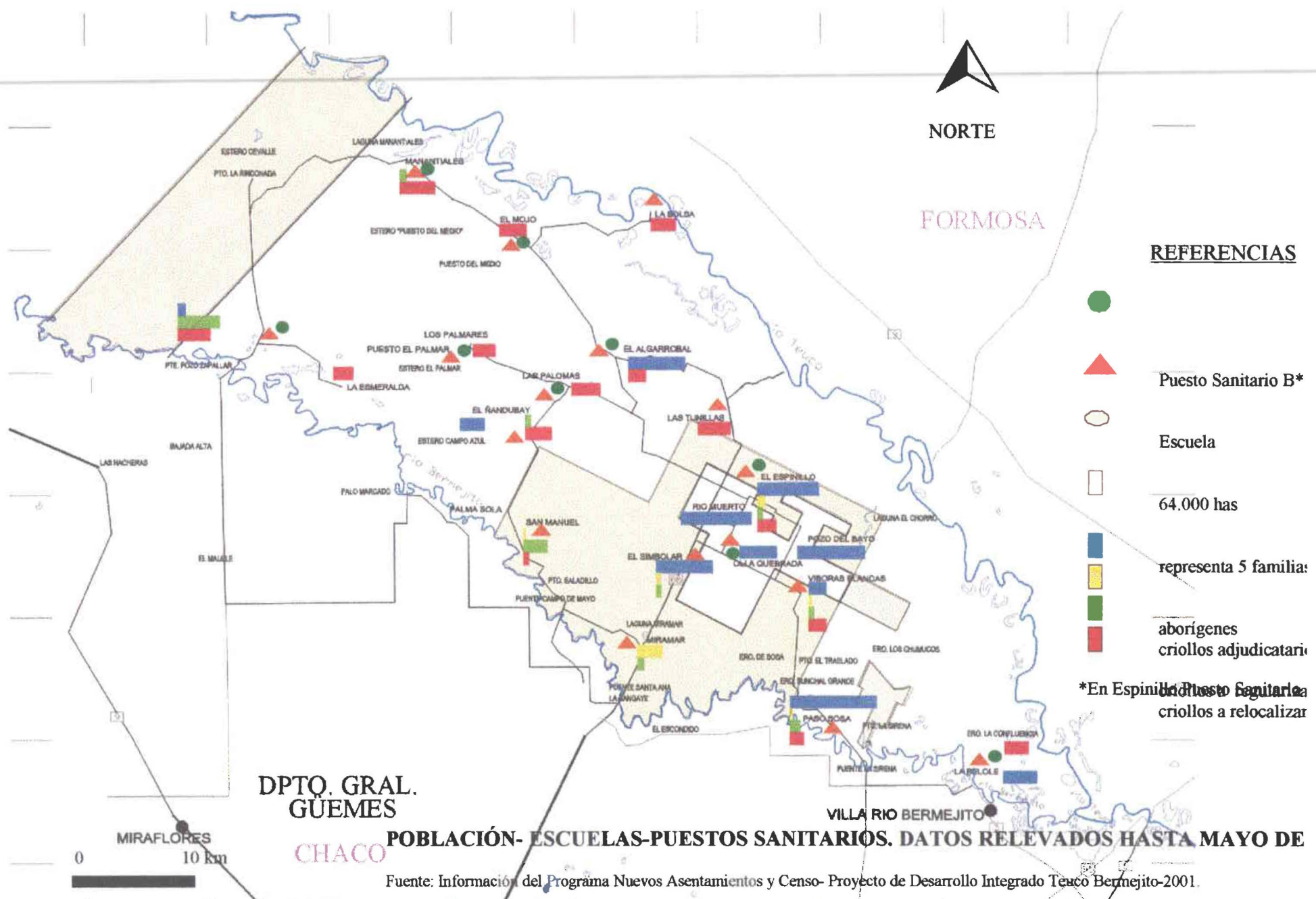
Habrá cuatro nuevos centros de servicios/villas rurales: dos en el área nueva de relocalización (parcela 408), para recibir a los criollos de Manantiales y de El Zapallar y dos en la parcela 404. Hay que fortalecer los centros El Espinillo, El Algarrobal y Palma Sola.

Los siguientes **planos y esquemas** ilustran la comprensión de esos ejes:

- Distribución de la población del Interfluvio, datos relevados hasta mayo de 2001
- Áreas de relocalización y cantidad de hectáreas (ver Tesis, mapa N°2)
- Población-escuelas-puestos sanitarios, datos relevados hasta mayo de 2001
- El territorio después de la relocalización
- Movimientos previstos de población aborígen







FORMOSA

**REFERENCIAS**

- Puesto Sanitario B\*
- ▲ Escuela
- 64.000 has
- representa 5 familias:
- aborígenes
- criollos adjudicatari
- \*En Espinillo Puesto Sanitario a relocalizar

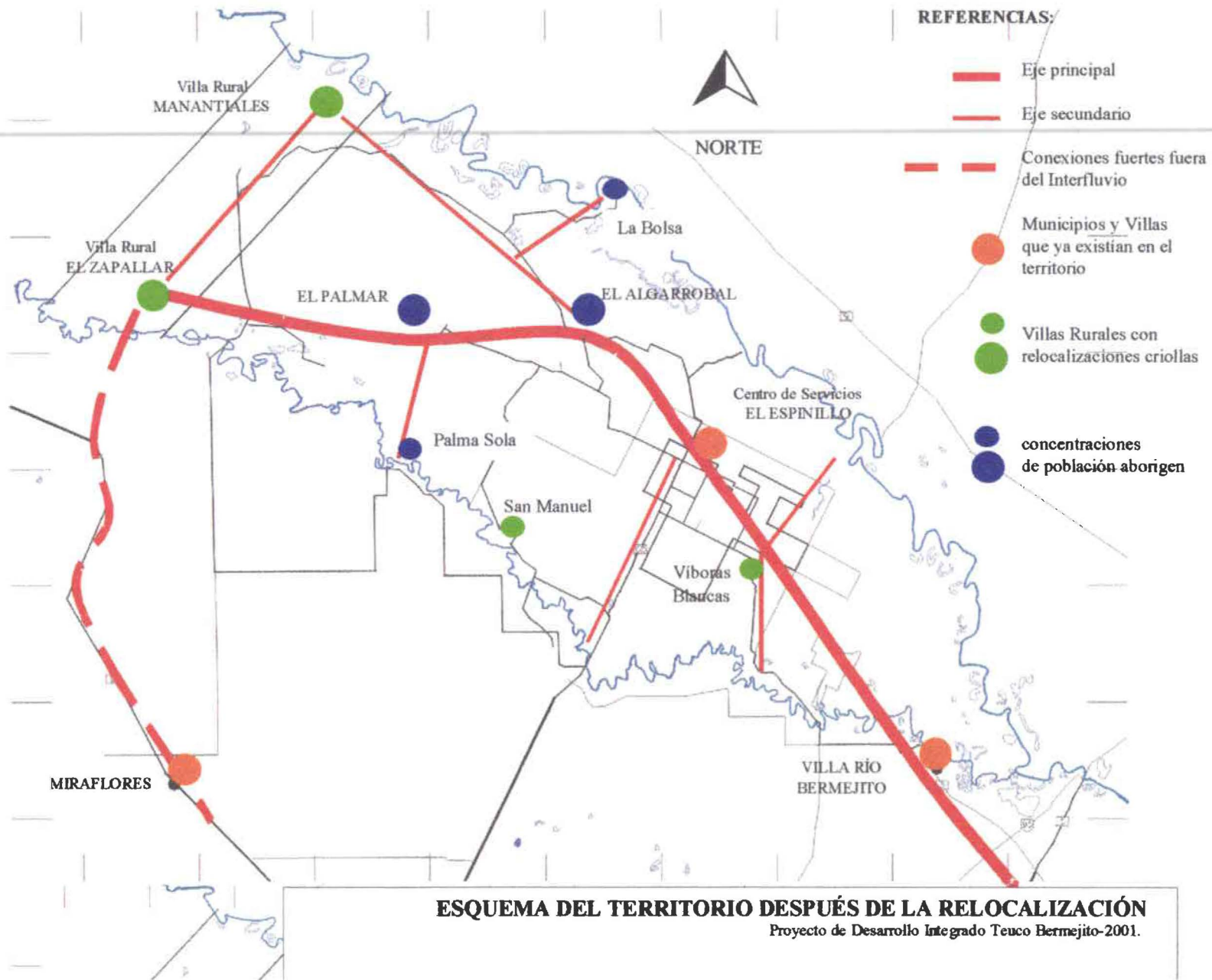
DPTO. GRAL. GÜEMES

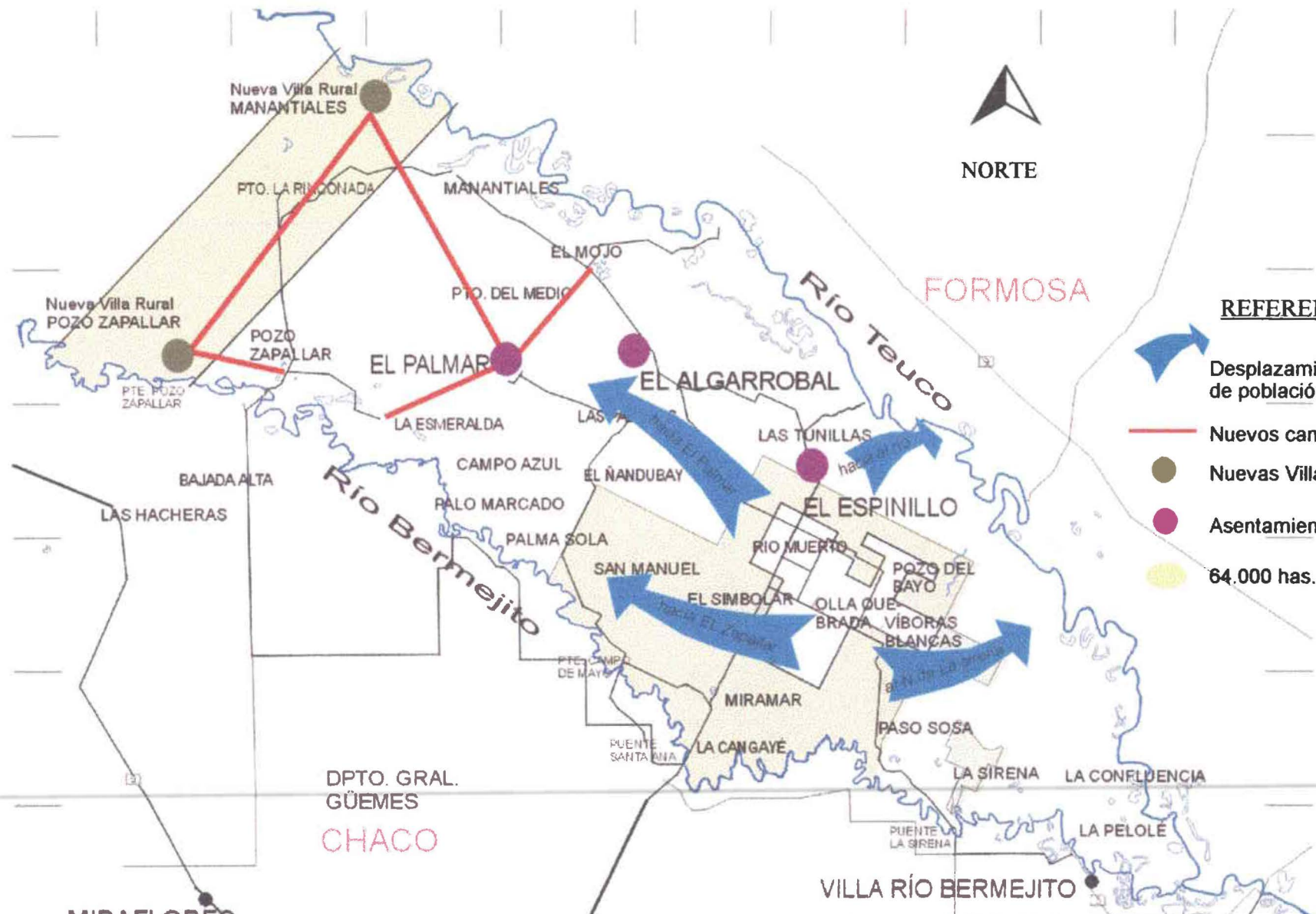
CHACO

**POBLACIÓN- ESCUELAS-PUESTOS SANITARIOS. DATOS RELEVADOS HASTA MAYO DE 2001**

Fuente: Información del Programa Nuevos Asentamientos y Censo- Proyecto de Desarrollo Integrado Teuco Bermejito-2001.







**REFERENCIAS**

-  Desplazamientos de población
-  Nuevos caminos
-  Nuevas Villas
-  Asentamientos a 64.000 has.
-  64.000 has.

**Movimientos de población aborígen previstos**

Propuesta surgida en el Taller de Resistencia. Proyecto de Desarrollo Integrado Teuco Bermejito-





## *Segundo momento CONSULTA*

### **Revisión de los programas**

#### **A. ADAPTACIÓN A LA NUEVA SITUACIÓN**

Este grupo hizo su actualización en cuatro áreas temáticas:

##### *EDUCACION*

Existe una demanda que realiza el sector educación local al Proyecto Teuco-Bermejito, sobre necesidades a cubrir para el acompañamiento, definidas en tres niveles: capacitación, realizaciones para la reafirmación cultural y equipamiento.

a) Capacitación. Orientada a todo el cuerpo docente (55 personas), incluyendo a Auxiliares Docentes Aborígenes (ADA) y maestras jardineras (Educación Básica Inicial). No hay docentes para educación especial (que atiendan discapacidades), educación artística y educación física. Se propone que los ADA se formen como Educadores bilingües interculturales, para que puedan ser maestros de primaria y profesores de secundaria.<sup>2</sup> Los contenidos de la capacitación serían:

- Medios de comunicación audiovisuales (películas-radio-cartilla/relato de historias)
- Bilingüismo e interculturalidad
- Impacto psicosocial (stres multidimensional)
- Capacidades especiales
- Antropología social y reafirmación cultural (una historia argentina que integre la historia del lugar con datos de las dos culturas y un manual de lectura propio del Teuco)
- Animación socio-cultural (espacio de participación para pobladores y de trabajo con padres, misioneros, juez de paz)
- Técnicas para elaboración de material de aplicación educativa: juegos y fichas para indígenas (en toba) y criollos
- Informática (es importante coordinar las actividades de informática y de provisión de energía eléctrica ya que siete escuelas deberán proveerse de pantalla solar).

b) Reafirmación cultural. A través de libros, cuentos, leyendas, cocina toba, cantantes del lugar, grabaciones, formación de promotores culturales, radio educativa de interés socio-comunitario.

c) Equipamiento. Computadoras, biblioteca, videoteca, TV, Video. Equipos VHF (equipos de radio entre las escuelas)

---

<sup>2</sup> En este punto el equipo del Programa opina que no se puede generalizar y que debiera tenerse en cuenta que muchos maestros no acuerdan en el tema del estatuto indígena y se oponen a recibir esa capacitación. Es una cuestión a resolver por el Ministerio de Educación y, mientras tanto, el Programa seguirá haciendo talleres en los que se da participación a la entidad gremial de los docentes.

## *FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL*

Las actividades más significativas que el Programa está previendo son capacitación y asesoramiento en los siguientes asuntos:

- Reglamento de la gestión y uso de las 150.000 has.
- Reforma del estatuto de la Megue<sup>3</sup>
- Personería jurídica y asesoramiento a la FORTIN
- Fortalecimiento interno de la FORTIN
- Administración de recursos y balance

Otras actividades tienen que ver con apoyar el funcionamiento y mantenimiento de las sedes de las organizaciones comunitarias. (FORTIN ya tiene un terreno en el Espinillo, MEGUEXOSOCHI podría instalarla en Olla Quebrada o alrededor de El Algarrobal).

## *SALUD*

Para una cobertura estimada en 4000 habitantes se propone la capacitación del personal local del área salud, la realización de gestiones para nuevo equipamiento e infraestructura y acciones de prevención.

### Capacitación del personal

- Formación de agentes sanitarios para acciones de prevención. (agentes sanitarios criollos e indígenas más aptos para acompañar todo el proceso)
- Formación de promotores de salud (Capacitar como promotores de salud a aspirantes, provenientes de las asociaciones, elegidos por la propia comunidad)
- Constituir un equipo (asistentes sociales, psicólogos) para acompañamiento a las familias relocalizadas, previa articulación con el área de salud mental.

### Equipamiento e Infraestructura

- Puestos sanitarios A-B y camión sanitario. En el Interfluvio, dos puestos sanitarios, uno que ya funciona en El Espinillo -A- y uno nuevo en El Zapallar.

### Acciones de prevención

- En patologías que tienden a acrecentarse como violencia familiar, alcoholismo
- Control de vinchucas (mal de Chagas)
- Stress en animales (provisión de remedios por el SENASA)

## *COMUNICACIÓN SOCIAL*

Se proyecta seguir con las actividades ya iniciadas:

---

<sup>3</sup> El Programa posibilitó el nexo con el Dr. Eulogio Frites, quien está colaborando con la MEGUEXOSOCHI en su estatuto (Ley 23302 de Comunidades Indígenas)

-Programa de radio. Se considera necesario que desde la radio siga habiendo presencia del programa “Remando juntos” y desde ahí anunciar todo lo referido al proyecto.

-Folleto del Interfluvio y cartillas. El logo del proyecto se acaba de definir

-Audiovisuales. Video institucional para las presentaciones del proyecto está por concluirse.

### ***Recursos y transición***

Como hasta el cierre de esta etapa el programa no gastó todo su presupuesto se propone asignar el resto a las actividades en la transición, manteniendo el programa de radio y *el fortalecimiento organizacional* por lo menos hasta diciembre. La administración de estos fondos estará a cargo del Instituto de Colonización e INTERACTION.

### **COMENTARIOS EN EL PLENARIO**

Con respecto a este Programa en el Plenario del Taller se hicieron algunas recomendaciones para su texto final:

1.La necesidad de localizar una unidad de trabajo propia del Proyecto en el campo, durante el período que va hasta la relocalización, tal como lo recomienda la teoría de las relocalizaciones y como ha sido comprobado en la práctica (Salto Grande, Yaciretá y Pilquiniyeu - Piedra del Aguila)

2.La necesidad de diferenciar las actividades y proyectos por etapas de implementación: previas al traslado, durante el reasentamiento y después del traslado, dado que -en principio- esas actividades no son necesariamente iguales en una y otra etapa.

3.La necesidad de programar como se pasará, de la demanda realizada por el nivel local de educación y del anteproyecto preparado con el nivel local de salud, a la instancia de proyectos conjuntos entre la CMP y los niveles centrales de Educación y Salud.



## B. NUEVOS ASENTAMIENTOS

### **Beneficiarios y tierras**

Las parcelas a entregar, en cumplimiento de la Ley de relocalización, serán acordes a la capacidad productiva y económica del suelo y a la disponibilidad de tierras fiscales. Estas han sido dimensionadas de acuerdo con la rentabilidad que se pueda obtener de ellas, por tanto se han reducido considerablemente.

Los requisitos de la ley para hacerse acreedor a las parcelas son: estar viviendo en el Interfluvio desde antes de 1991 (fecha del decreto sancionado por el entonces gobernador Baroni) y no tener propiedades fuera del mismo.

Hay cinco estados de ocupación de la tierra (simple ocupante; adjudicatarios en venta; ocupantes a regularizar; propietarios con título; aborígenes en territorio fiscal) y por lo tanto cinco respuestas diferentes. Mientras muchos casos serán revisados con los datos del censo, se están dando algunas relocalizaciones sin programación y sin definición legal.

La zona de San Manuel y Miramar ha quedado saturada entre propietarios de grandes parcelas, ocupantes existentes a regularizar y ocupantes a relocalizar.

En las Jornadas de Consulta Ampliada surgió un enorme limitante: la disponibilidad de tierras pareciera no ser suficiente. Si la tierra no alcanzara la solución pasaría por asociarse y utilizar otras formas de producción y, también, por conseguir tierras fuera del Interfluvio.

### **Las Nuevas Construcciones**

El objetivo principal es la "reconstrucción del hábitat que se pierde y el mejoramiento de los asentamientos existentes", por lo tanto en los nuevos asentamientos hay que reconstruir las actividades y sus lugares físicos para su continuación (caso El Zapallar).

**Viviendas:** Deben contemplar 100 m<sup>2</sup> de techo (para recolección de agua de lluvia) y aunque las proyectadas no reúnen esas condiciones, es factible ampliar las galerías para alcanzar esa superficie.

**Escuelas:** En general se encuentran en excelente estado edilicio y están recibiendo fuertes inversiones -especialmente en las 150.000 has- (ej. cisterna de 30.000 litros; refacción de edificios). Las de Miramar, San Manuel y Víboras Blancas deberán ampliarse, para esto es necesario saber la cantidad de familias a relocalizar para el cálculo de matrícula y el consecuente dimensionamiento.

**Puestos sanitarios:** Han sido relevados y el informe técnico elevado a la Dirección de Arquitectura del Ministerio de Salud para evaluar los que serán ampliados, refaccionados y/o construidos y presupuestar el monto de inversión.

**Centros comunitarios:** La comunidad toba ha presentado proyectos al CAPI para la construcción de dos nuevos Centros Comunitarios en Palma Sola y en Simbolar, la

ampliación en El Algarrobal y la refacción en Olla Quebrada.

### **La reorganización territorial**

Es posible promover una "re-ocupación del territorio" aprovechando que el proyecto es de desarrollo regional y fomentar la ocupación de la franja NO y SO del Interfluvio.

Se trata de localizar las propuestas de cada programa en los distintos parajes para potenciarlos y crear las condiciones para la ocupación territorial, en especial en las 150.000 has donde hay una gran inversión edilicia estatal. Este proyecto prevé que esas estructuras sean aprovechadas.

Está la posibilidad de crear una estructura de centros de menor jerarquía (que El Espinillo) colocando en Villa Zapallar el proyecto-escuela secundaria y conectando por medio de caminos el área de las 28.000 has con el de las 150.000 has, a través de un segundo centro con posibilidad en El Palmar, en donde se instalaría un lugar de capacitación con aprovechamiento de infraestructura que queda y luego potenciar el centro de El Espinillo con la creación de "La Casa de las Culturas" más estructuras existentes como PROGANO<sup>4</sup>, etc.

Conexión de los Centros Palma Sola, Las Palomas, Algarrobal y Mojo con Zapallar, a través de la mejora de caminos.

---

<sup>4</sup> Programa Ganadero del Noreste.

## C. DESARROLLO REGIONAL Y DIVERSIDAD CULTURAL

Este programa se divide en dos módulos: desarrollo regional y diversidad cultural.

El módulo **Desarrollo Regional** trabaja sobre diagnóstico productivo, delimitación de unidades territoriales homogéneas, propuestas de fortalecimiento y mejoramiento de la base económica y proyectos productivos.

Identificó la base económica de la región Teuco-Bermejito, sus actividades económicas tradicionales, pautas organizativas, modo de combinación de recursos y utilización de los distintos espacios económicos e interpretó a través de imágenes georeferenciadas los primeros aspectos del territorio (vegetación-hidrografía-suelo) y diagnosticó la altísima vulnerabilidad productiva y social de la población.

Para orientar el fortalecimiento y mejoramiento de la base económica conocida, se plantea reconvertir el esquema productivo tradicional en uno nuevo, sostenido en una explotación productiva de *manejo agro silvo pastoril*, en nuevas actividades (apicultura, piscicultura, turismo, floricultura), y en la revaloración de actividades complementarias (artesanía, manejo de la fauna silvestre) (ver cuadro que sigue)

### **Actividades Tradicionales**

Ganadería  
Ladrillería  
Fauna silvestre  
Artesanía  
Agricultura doméstica

### **Actividades Alternativas (nuevas o transformadas)**

Ganadería  
Manejo sustentable de fauna silvestre  
Artesanía (comercialización)  
Floricultura  
Apicultura  
Turismo  
Piscicultura  
Vinal

Se dispone de dos esquemas, uno en la forma de mapa de inversiones y otro con índices de receptividad y productividad por área, para que cada poblador conozca los recursos que debe disponer y de qué manera combinarlos para que su actividad sea lo más productiva y rentable posible (qué y cómo producir).

Capacitación: Para el proceso de reconversión productiva, se diseñaron talleres de capacitación donde se distinguen distintas etapas, de acuerdo a la gradualidad de la incorporación o transferencia de los conocimientos. Según las actividades se trabaja en campo o en centros de capacitación. Se expusieron los costos, mecanismos de financiamiento, beneficiarios, insumos y formas de monitoreo.

El módulo **Diversidad Cultural** se propone favorecer el desarrollo sustentable de la comunidad en el largo plazo, mediante un proceso dinámico y participativo que promoverá el mejoramiento de las condiciones de vida y la organización comunitaria



(promoción sociocultural). El fortalecimiento sociocultural de las comunidades del área se obtiene por:

- la formulación de líneas de acción que actúen sobre la recuperación de la relación de las poblaciones con su medio ambiente
- el tratamiento de los conflictos y aumento de la cooperación, acompañando el proceso de elaboración y consenso de las pautas de convivencia en el Interfluvio.
- la realización actividades de rescate de la memoria colectiva y afirmación cultural: la Casa de las Culturas, los talleres de rescate de la memoria, el rescate arqueológico.

#### ***Casa de las Culturas del Interfluvio Teuco-Bermejito.***

La propuesta consiste en un local que represente un espacio multicultural apuntando a la revalorización histórica y cultural de las distintas comunidades que pueblan el área. En dicho local se exhibirán objetos (bienes culturales), fotografías, documentación diversa y aquellos elementos considerados valiosos por las distintas comunidades.

Las actividades a realizar apuntarán al fortalecimiento identitario de los distintos grupos. A su vez se complementarán con propuestas económicas tales como la producción, acopio y venta de artesanías y la integración de un circuito turístico en el Interfluvio.

#### ***Talleres de rescate de la memoria colectiva***

- Capacitación en técnicas de recolección de datos.
- Capacitación en temáticas variadas (Los ejes temáticos de estos talleres serán establecidos por los interesados de las distintas comunidades, como así también la elección de los distintos capacitadores).

#### ***Programa de rescate arqueológico***

La realización de este programa permitirá arrojar cierta luz al conocimiento histórico y prehistórico de un área poco estudiada e involucrar a la población local, a través de una participación protagónica en las diversas etapas del relevamiento. Los resultados de las investigaciones y los materiales recolectados podrán darse a conocer a través de la exhibición y puesta en valor en la Casa de las Culturas/Museo comunitario.

### **COMENTARIOS EN EL PLENARIO**

Con respecto a este Programa en el Plenario del Taller se hicieron algunas recomendaciones para su texto final:

1. La necesidad de diferenciar las actividades y proyectos por etapas de implementación: previas al traslado, durante el reasentamiento y después del traslado, dado que -en principio- esas actividades no son necesariamente iguales en una y otra etapa.
2. La importancia de localizar la Casa de las Culturas en El Espinillo, dada la heterogeneidad de la población circundante y la intención de jerarquizar esa localidad como principal centro de servicios, y nexo con los otros centros del Interfluvio.

## D. PROGRAMA SUSTENTABILIDAD AMBIENTAL

El Programa de Sustentabilidad Ambiental incluye dos propuestas destinadas a valorizar el carácter ambiental de todo el proyecto y asegurarle un reconocimiento especial por el perfil de sustentabilidad que se derivan de ellas. Esas propuestas son:

a) obtener la inclusión de todo el territorio del proyecto en la ley provincial de Areas Protegidas, con preferencia bajo el concepto de Reserva de Usos Múltiples, que, a criterio de los equipos técnicos, es la que brindaría mejores condiciones de protección y promoción al proyecto, sus poblaciones y sus objetivos de desarrollo.

b) crear un "Complejo escuela-comunidad en Gestión Ambiental Regional", de nivel medio, con tecnicaturas en gestión ambiental.

### *Análisis de la Ley de Areas Protegidas*

Respecto a la posibilidad de declarar a las 214.000 hectáreas (150.000 de propiedad de la población aborigen y 64.000 para asentamiento de la población criolla) bajo la figura legal de Reserva de Usos Múltiples, se leyó la ley provincial N° 4.358 referida a las áreas naturales protegidas, para luego pasar al análisis y discusión de sus alcances, objetivos, fundamentos y distintas categorías previstas para los usos y/o cuidados que se pretenden.

Se planteó la diferencia entre dos categorías: Reserva de Usos Múltiples y Parque Nacional, enfatizando que la primera permite la explotación económica. facilita el apoyo de los organismos responsables de Flora y Fauna así como también de la Policía Ecológica en el cuidado del área. Luego de la deliberación quedó explicitado el marco en que se incluye la declaración de área protegida al territorio:

-conservación del ambiente, reasegurando ese fin con la creación de un "Complejo escuela-comunidad en Gestión Ambiental Regional" que ofrezca tecnicaturas en gestión ambiental para los jóvenes de la región.

-la conveniencia de contar en el Proyecto con un instrumento legal que garantice, ante los órganos crediticios internacionales, la preservación del medio ambiente.

Al concluir este momento del Taller, donde por primera vez tuvieron acceso al texto legal, ambas comunidades mantienen algunas dudas en cuanto a sus alcances y sus limitaciones. Aunque ya vislumbran los beneficios de ser área protegida para posibles financiamientos, se preguntan si tendrá otras ventajas y quisieran tener más claras las limitaciones de uso que implicaría, discutiendo con los técnicos en campo y estudiando con más detalle la propuesta.

### *La transición*

Entre la terminación de esta fase del Proyecto y la implementación de buena parte del mismo se abre una fase para la búsqueda de recursos económicos. Con relación a las acciones que debieran emprenderse durante esa fase de transición se indica la de iniciar inmediatamente talleres de capacitación y orientación para ambas comunidades a fin de ayudar a todos los habitantes a incorporar alternativas productivas y elegir con mejor criterio las actividades que van a encarar en el futuro, teniendo en cuenta, además de las posibilidades productivas, las conveniencias económicas de tales emprendimientos.

Se indica también como necesario el funcionamiento de CMP (equipos local y central) en la transición -aun con recursos mínimos- para la gestión, seguimiento, orientación técnico-metodológica y ejecución de las actividades previstas, así como la conformación de unidades ejecutoras.



## ***Tercer momento CONSENSO***

### **Los Proyectos territoriales**

miradas territoriales particularizadas

#### **1. REGULARIZACIÓN Y RELOCALIZACIÓN**

Ante la inquietud existente respecto a familias aborígenes que deban trasladarse, se informó que las seis familias de la etnia *wichi* permanecerán en su lugar actual de ocupación, en la parcela 408. El Instituto de Colonización ha resuelto para estos casos una adjudicación (no en venta) de la tierra en forma de propiedad privada.

El relevamiento indica cinco familias tobas ocupando tierras destinadas a la relocalización de criollos. Deberá evaluarse su traslado a las 140.000 has. de propiedad comunitaria. Existe intención de estas familias de trasladarse por sus propios medios.

#### La situación de la población afectada por la Regularización Dominial

La ley Provincial N° 4617 de Relocalización, especifica el resarcimiento comprometido por el Estado Provincial para los antiguos pobladores del Interfluvio afectados por la relocalización compulsiva, sin embargo no incluye a la población que deberá regularizar su situación dominial. Este grupo de pobladores también se verá afectado por circunstancias tales como:

- necesidad de reubicar los alambrados perimetrales actuales en función de la delimitación parcelaria para los pobladores a relocalizar
- necesidad de una transformación productiva para adaptarse a la nueva situación. Esta transformación requiere tanto una inversión en tecnología como capacitación.
- necesidad de acceder a créditos para solventar los costos de esta transformación.

Para contemplar esta situación no prevista, se propuso una ampliación de la ley de relocalización incluyendo los siguientes puntos que atienden las necesidades de la población a regularizar:

- facilitar el acceso a créditos blandos y recursos tecnológicos,
- ampliación del período de gracia a dos años a partir de la adjudicación en venta de la tierra,
- seguridad de acceso a créditos blandos y tres años de gracia para el inicio del pago de los mismos.

#### Acondicionamiento de las nuevas parcelas

La ley de relocalización establece “asistencia económica para la construcción de alambrados perimetrales, conforme a lo reglado legalmente”. Esto significa alambrados con postes cada diez metros y cinco hilos de alambre sobre calle pública y postes y alambrado de un hilo para vecinos colindantes.<sup>5</sup>

Esta flexibilidad en los alambrados entre vecinos colindantes, obedece a la necesidad de facilitar el acceso a créditos a los productores de la provincia pero de ninguna manera es suficiente para la actividad ganadera. Para una producción de esta naturaleza, resultará imprescindible prever los costos de los hilos restantes (tres) para los

<sup>5</sup> Resultarán así dos hilos entre colindantes, uno por cada vecino

alambrados que dividen los lotes. El costo del alambrado interior para piquetes y potreros (postes, varillas y alambres) no está previsto por la ley.

#### El traslado

El traslado es una fuerte preocupación de la población a relocalizar. Desde el punto de vista teórico debería realizarse evitando épocas críticas ya sea por cuestiones climáticas o por cuestiones que hacen a los ciclos de producción. Constará de dos etapas, en primer lugar traslado de hombres y animales (sistema productivo), y en segundo lugar traslado de familias y pertenencias. Estas dos etapas poseen características y requerimientos diferentes. Esta secuencia del traslado es compartida por técnicos y pobladores.

#### El traslado de la producción

Para que comience el traslado de la producción deberán concretarse algunas situaciones, a saber:

Finalización de los trabajos de mensura y asignación y/o adjudicación de las parcelas a cada poblador a relocalizar. Estas tareas están a cargo del Instituto de Colonización de la provincia y se prevé finalizarlos para el segundo semestre del año 2002.

Alambrado perimetral de cierre de las parcelas. Actualmente la ley contempla la asistencia económica para su construcción, sólo para los casos de pobladores a relocalizar. Se estima que para construir el alambrado perimetral (4 hilos) de un campo de 100has (4000 m de alambrado), entre tres hombres, se requieren aproximadamente 12 semanas.

Acondicionamiento de caminos y puentes existentes, apertura de nuevos caminos. El inicio de estos trabajos está previsto por la Dirección de Vialidad Provincial para octubre de 2001.

Posibilidad de acceso a créditos blandos para financiar los trabajos que siendo imprescindibles no serán solventados por el estado y no hayan encontrado otra posibilidad de financiamiento. Sobre este punto existe una propuesta fuerte para que el período de gracia para comenzar el pago de los créditos se extienda por tres años, tiempo mínimo estimado para que la nueva parcela comience a producir. El Ministerio de la Producción posee algunas líneas de crédito que pueden tenerse en cuenta (Créditos de Inversión y Créditos de Evolución). Se propone que esto se explicita en la propuesta de Ampliación de la Ley de Relocalización y que incluya como beneficiarios también a la población a regularizar.

Trabajos de acondicionamiento del campo por parte de cada poblador. Se sugiere el inicio de estas tareas en invierno, teniendo en cuenta la rigurosidad del verano en la zona. Consistiría básicamente en limpieza de la superficie aconsejada por los técnicos (desmonte y destronque), colocación de los alambrados interiores, preparación de piquetes, potreros y preparación de las aguadas para los animales.

Se estima que los **trabajos de limpieza** utilizando la modalidad tradicional, para 15 has (5 has. por cada piquete) requerirán de al menos 3 hombres durante 12 meses. Se considera un costo total de \$ 9000 (600 p/ha.). La limpieza a través de la modalidad de manejo de monte requiere una capacitación previa de los pobladores, podría resultar hasta un 45% menor (\$7000) que el costo total de la modalidad tradicional (\$16.000). Será necesario realizar un estudio detenido de los costos y del impacto ambiental de cada una de las alternativas. Las **pasturas naturales** necesitarán, a partir del cierre del campo, de por lo menos un año y medio para renovarse. Es factible reducir estos tiempos utilizando **pasturas artificiales** como el trébol, el sorgo forrajero o el maíz tardío. En estos casos los costos de las semillas, para 5 has. varían entre los \$35 (trébol) y \$65 (sorgo). Requiere además un tractor y un ROMI, los cuales pueden



considerarse 1 equipo cada 10 familias.

#### Traslado de los animales.

El movimiento del ganado no debería realizarse en invierno sino entre los meses de diciembre y febrero. Preferentemente a través del arreo y necesariamente en etapas, atendiendo las condiciones particulares que contemplen el estado sanitario de cada animal, situaciones de amamantamiento, parición, etc. Este movimiento de hacienda requerirá:

- previo al traslado, una cuidadosa preparación de los animales (engorde, vacunas)
- durante el acarreo, la asistencia de un médico veterinario y la provisión de forrajes
- posterior al traslado, el seguimiento en la etapa de aquerenciamiento de los animales.

Las particularidades de cada uno de estos momentos están siendo desarrolladas por el veterinario, colaborador del Programa Nuevos Asentamientos.

Los productores consideran que deberán trasladarse por separado novillos, terneros, vacas preñadas y vacas solas.

Es imprescindible reforzar la importancia del cambio de modalidad en las técnicas de producción en las nuevas parcelas y la necesidad de introducir alternativas como la apicultura, piscicultura, ganado menor. Este último caso es altamente factible dada la presencia del PROGANO en la zona.

#### El traslado de las familias

Las situaciones de mayor complejidad para el traslado de las familias será para los casos de viviendas aisladas puesto que su construcción se hace más dificultosa. No obstante tanto estos casos como los de villas rurales requerirán el previo aprestamiento de viviendas, de equipamiento social base (escuelas y puestos sanitarios) y disponibilidad de agua para consumo humano.

Las alternativas para la construcción de las viviendas, autoconstrucción, ayuda mutua, por administración o a través de empresas constructoras están siendo analizadas por el Programa Nuevos Asentamientos.

#### Lucro Cesante

El concepto de lucro cesante explica claramente la situación que afectará a los pobladores, especialmente a quienes deban relocalizarse. Este concepto junto con el de daño emergente justifican la propuesta de los pobladores de solicitar la ampliación de los períodos de gracia para comenzar a pagar tanto las tierras adjudicadas como los créditos blandos que se tomen. Asimismo proponen solicitar a los organismos recaudadores la postergación del pago de los impuestos hasta tanto se equiparen los ritmos de producción previos al traslado.

En este grupo hay que entender dos cuestiones:

La defensa del medio ambiente y de los recursos naturales que hace a la sustentabilidad ambiental y al mismo tiempo a la protección de la gente y su producción. Esto tiene que ver con los años de gracia y las condiciones que se piden para el pago de las tierras y de créditos blandos.

Por otro lado dadas las características del Proyecto, el creciente fortalecimiento de las asociaciones comunitarias y las limitaciones de financiamiento existentes, es coherente imaginar formas de manejo de recursos naturales y de producción bajo modalidades comunitarias, formas asociativas que beneficien al grupo social y a la región.



## 2. LAS 150.000 HECTAREAS DE LA COMUNIDAD TOBA

Además del desplazamiento de la población criolla a relocalizar, dentro de las 150 mil has. de propiedad comunitaria se esperan migraciones internas tendientes a ocupar efectivamente las tierras recuperadas. Corresponde coordinar las acciones entre la planificación de la relocalización de criollos y la planificación de la reubicación interna de los aborígenes.

Dentro de estas tierras podrían darse dos tipos de movimientos migratorios:

- 1) por un lado el reacomodamiento de la población toba que habita la región, en función de los equipamientos que actualmente ocupan los criollos.
- 2) el retorno de población aborígen que emigró del Interfluvio y que regresa ante la nueva situación.

En principio pueden anticiparse posibles movimientos migratorios por parte de la población toba que habita en el Interfluvio, que se realizarán dentro de las 150000 hectáreas recuperadas. Se percibe una intencionalidad de desplazamiento de población aborígen (ver gráfico de movimientos previstos)

Desde la Pelole hacia el Norte, a los parajes La Sirena y Paso Sosa

Desde Puesto 5 y anexo, a los parajes La Bolsa y El Negro

Desde Olla Quebrada y El Simbolar hacia el actual Pozo Zapallar y El Palmar

Desde Algarrobal hacia el Norte a El Mojo, La Bolsa y, Manantiales

Desde Río Muerto a Las Tunillas

Desde El Espinillo hacia el Norte, aproximándose al río

En función de la nueva organización territorial se requieren nuevos caminos que posibiliten la comunicación de El Palmar con La Esmeralda, El Mojo y Manantiales y en la parcela 408, entre las dos nuevas villas rurales.

Uno de los principales inconvenientes en estas tierras es la cuestión del agua para consumo de animales y personas. Se están estudiando varias posibilidades:

- canalizar el agua del Teuco de manera de seguir el declive natural del terreno, desde la zona de Manantiales, pasando por El Palmar hasta llegar a la zona Miramar,
- toma de agua del Estero Cevallos (o Cevalle),
- realizar búsquedas con sistema de barrenado de manera de evaluar los cursos subterráneos.

Se recuerda que, en la región, esos cursos de agua no siempre son aptos para el consumo humano.

En cuanto a los cementerios existe un primer acuerdo entre las asociaciones comunitarias que permitiría la visita de los muertos aún después del traslado. En algunos casos la población criolla considera fundamental el traslado de los restos de familiares.

Cabe remarcar que hay proyectos presentados solicitando financiamiento al CAPI para el mejoramiento de algunos de los parajes de esta zona.

### **3. EL ESPINILLO COMO CENTRO DE MAYOR JERARQUÍA**

Se planteó la conveniencia de que la localidad de El Espinillo se constituya en la cabecera de un futuro departamento del Interfluvio, hoy perteneciente al Departamento General Güemes.

Para El Espinillo ésta es una oportunidad histórica de mejorar su desarrollo económico, cultural e incluso político-administrativo. La intención de jerarquizar la localidad no constituye un hecho aislado sino que responde a una planificación global del espacio del Interfluvio.

Hay una propuesta, apoyada por el intendente de Villa Río Bermejito,<sup>6</sup> para que El Espinillo se transforme, a mediano plazo, en un municipio de tercera categoría.

Con la intención de sintetizar las ideas se elaboró un cuadro con tres momentos y las situaciones en cada uno de ellos.

---

<sup>6</sup> El actual Intendente de Villa Río Bermejito (municipio del cual dependen todos los parajes del Interfluvio), reconoció públicamente la pertinencia de esta propuesta en el cierre del taller. "Hubiésemos querido un proyecto de Ley que elevase a Villa Río Bermejito a Municipio de segunda categoría, pero El Espinillo debe tener su propia autonomía. Es bueno que se considere un municipio en El Espinillo (...)"

## El Espinillo

Situación actual	Corto y mediano plazo	Largo plazo
Delegación Municipal Juzgado de paz Registro Civil Subcomisaría	<p><u>Oficina del Proyecto (creación inmediata)</u> Referente necesario, funciones: Información, difusión, articulación de programas, memoria del proyecto hasta el presente. " Custodio" en la transición Ubicación posible en el centro cívico Funcionamiento (dinámico) Atención permanente de la oficina.</p>	Municipio de Tercera categoría
Escuela primaria	<p>Ampliación y reestructuración para albergue del espacio contiguo a la escuela primaria existente. Profesorado Especial Bilingüe Computación (Programa Escuela- Comunidad: aprovechar la infraestructura para que la comunidad también aprenda ahí, en horario diferente.)</p>	
Puesto Sanitario nivel A	<p>Incorporación de atención odontológica y laboratorio</p> <p>Equipamiento a incorporar: "Casa de las Culturas" / Centro cultural/Museo: danzas, comidas típicas, artes-artesanías, biblioteca, lugar de capacitación.</p> <p><u>Actividades productivas:</u> Carpintería, aserradero, ladrillería, hornos, carbón, gomería, taller mecánico, estación de servicio, comida típica regional, hostería. Llegada de ómnibus hasta El Espinillo</p>	Hospital Nivel III  Oficina de turismo y Centro de Exposición y Venta de Artesanías y Comida étnica. Visitas guiadas
Plaza-anfiteatro	<p>Polideportivo Esparcimiento para jóvenes</p>	
SECHEEP Cabina semipública Video cable	<p>Antena satelital para celulares</p> <p>Mejoramiento de la provisión de agua potable</p>	



#### **4. LAS 214 MIL HECTÁREAS DEL PROYECTO COMO ÁREA DE RESERVA DE USOS MÚLTIPLES.**

##### ***Proyecto de escuela secundaria***

Es imperioso contar con una escuela secundaria en el ámbito del Interfluvio. La más próxima está en Villa Río Bermejito y su matrícula se encuentra saturada. Y, aunque dispusiera de capacidad para inscribir a un mayor número de alumnos, las extensas distancias entre la mayor parte de las distintas localidades y la Villa obstaculizan la escolarización de los jóvenes.

La necesidad de contar con el servicio educativo a nivel secundario es expresada tanto por la población aborígen como por la criolla.

Hubo total acuerdo en los criterios básicos (términos de referencia) para el proyecto de escuela secundaria, a saber:

- a. será una institución de educación intercultural y bilingüe, contando con docentes egresados del CIFMA.
- b. contribuirá a recuperar la cultura aborígen y a afirmar las culturas del Interfluvio.
- c. brindará, en los espacios curriculares institucionales, conocimientos técnicos que permitan iniciar nuevas actividades productivas y capacitación relacionada con el manejo de suelo, de agua, de monte, de ganado, etc.
- d. permitirá la alfabetización de adultos y su capacitación en la elaboración de proyectos de desarrollo. (este punto es considerado por la población como una carencia que limita su acceso a distintas posibilidades de planes económicos)
- e. será gestionada con participación conjunta de las comunidades toba y criolla

Queda pendiente, para etapas más avanzadas del proyecto a elaborar, la definición sobre el lugar de emplazamiento de la escuela.

##### ***Declaración como reserva de usos múltiples.***

Aun cuando subsisten dudas respecto a algunos puntos los consensos han aumentado respecto a la importancia y relevancia de gestionar la protección como área protegida en el carácter de reserva de usos múltiples.

Aspectos sobre los que subsisten dudas:

- a. cuestiones que no aparecen explícitas en el texto de la Ley, como restricciones que implica, sanciones en caso de no cumplimiento de los usos permitidos, modalidades de control de usos, entre otras.
- b. la conveniencia de establecer reserva estricta en superficies menores como la laguna Mar de Plata u otras áreas frente a lo cual no necesariamente todo el territorio debe tener igual grado de restricción.

Aspectos sobre los que hay consenso:

1. Son muchos los beneficios que una Reserva de Usos Múltiples puede significar al momento de buscar financiamientos tanto internacional como nacional
2. Promover las 214000 has. del Interfluvio como una reserva productiva en la que habrá que tener cuidado de los recursos naturales y culturales. es de absoluta importancia para el mundo, el país y la región en el contexto coyuntural que pone en relevancia el manejo sustentable del ambiente
3. No existen todavía ninguna declaración de áreas como reserva de usos múltiples en la Provincia por lo cual definir que al proyecto le interesa trabajar en esa línea aumentaría su viabilidad
4. El proyecto que se presenta a la Unión Europea con el sustento del gobierno provincial y las dos comunidades, plantea la región del Teuco como un modelo de desarrollo sostenible y reserva natural, con actividades diferenciales, una explotación con método racional con siembra y rotación de pastura para ganadería
5. Obtener una declaración de ese orden como reserva de usos múltiples jerarquiza la región tanto en el contexto provincial como nacional, concitando una atención particular sobre un área históricamente postergada.

Es sabido que la declaración no se obtiene con facilidad, necesita de un proceso de fundamentación legislativa y una intensa articulación con otros organismos, como los de Recursos Naturales de la provincia y de la nación, y que la Reserva de Usos Múltiples<sup>7</sup> es sólo una de las alternativas a considerar en ese proceso.

Es sabido también que aun no ha sido suficientemente informado a las comunidades del Interfluvio que el Proyecto Integrado debería ser favorecido al ser declarado área protegida y que los miembros comunitarios del equipo local no se sienten con capacidad para explicar la ley y los beneficios de la declaración a solicitar.

Por lo tanto se arriba a un consenso final en el Taller que consiste en:

Ratificar la importancia y relevancia de que el Proyecto quede encuadrado en las protecciones y promociones que le brindaría ser reconocido como área protegida, como Reserva de Usos Múltiples -en primera instancia- o en otra categoría de área protegida, en segunda instancia.

Iniciar los procesos formales y gestiones necesarias para esos fines en las instancias del Ejecutivo y Legislativo provinciales en paralelo con los estudios complementarios relativos a las restricciones y modalidades de uso no explícitas en la ley y a delimitación de restricciones diferenciadas dentro del área, considerando inclusive que esas dudas sean resueltas por el proyecto de ley de declaración.

Incorporar al Programa Adaptación a la Nueva Situación actividades de estudio y consulta complementaria con las comunidades para informarles esta propuesta, sus procedimientos y efectos.

---

<sup>7</sup> De acuerdo con lo previsto por la Ley Provincial N°4358

## **Plenario de Cierre con invitados especiales**

### **Invitados especiales**

- Secretario de Transporte, Obras y Servicios Públicos
- Subsecretario de Recursos Naturales y Medio Ambiente
- Intendente de Río Bermejito
- Subsecretaria de Educación
- Secretario de Planificación y Evaluación de Resultados
- Ministro Coordinador de Gabinete de la Pcia.
- Presidente del Instituto Pcial de Desarrollo Urbano y Vivienda
- Subsecretario de Salud
- Subsecretario de Ganadería
- Vocal del Instituto de Colonización

Previo consenso de todos los presentes sobre la forma de la presentación del Proyecto, los expositores designados -H. Poggiese, Ma. C. Francioni, O. Sosa y R. Moro- informaron a las autoridades invitadas el estado actual del proyecto.

El discurso se focalizó en los puntos claves para continuar con las acciones en el territorio del Interfluvio Teuco-Bermejito en concordancia con la impronta metodológica y conceptual del Proyecto de Desarrollo Integrado.

### **Ideas centrales:**

Se ha iniciado un proceso de Desarrollo Local participativo que va a tener continuidad. Esta zona va a formar parte de una región.

La experiencia de la CMP significa la puesta en práctica de los Consejos Zonales de Planificación

La CMP, que deberá tener una participación activa en el desarrollo de la región, va a seguir funcionando

La Provincia ha asumido el compromiso de llevar el proyecto adelante, a través de diferentes organismos como Vialidad (camino), Colonización (mensura), Instituto de Vivienda (las viviendas) que han comprometido parte de su presupuesto para esas obras y trabajos

### **Importancia de la idea de sustentabilidad en que se asienta todo el proyecto**

Promover la reserva de usos múltiples es de absoluta importancia para el mundo, el país y la Región. Una reserva productiva en la que habrá que tener cuidado de los recursos naturales y culturales. A la Unión Europea se presenta un proyecto que plantea la región del Teuco como un modelo de desarrollo sostenible con actividades diferenciales, una explotación con método racional, siembra, rotación de pastura para ganadería. La reserva de usos múltiples jerarquiza la región.

Las nuevas acciones solicitadas a partir del nivel de definición alcanzado en el Proyecto son las siguientes:



Necesidad de incorporar más tierras para la relocalización de población criolla, para lo cual se ha comprometido el Instituto de Colonización.

Ampliación de la Ley de Relocalización para contemplar a la población a regularizar y explicitar períodos de gracia de créditos y tierras para cada caso.

Necesidad de mayor involucramiento y apoyo técnico y financiero del Ministerio de la Producción para apuntalar la reconversión productiva de la región. Esto requerirá una importante capacitación y seguimiento de los productores.

Necesidad de mantener un equipo referente y de seguimiento del Proyecto durante la transición y la búsqueda de financiamiento.

Finalmente se remarcó los compromisos ya asumidos por organismos como IPDUV, APA, Instituto de Colonización y Ministerio de la Producción, para asegurar la asistencia de la población a relocalizar, tal como lo estipula la ley.

## **ANEXO**

### Síntesis de programas, costos y líneas de acción<sup>1</sup>

### PROYECTO INTEGRADO TEUCO-BERMEJITO

---

<sup>1</sup> Elaborado en base a: Documento Consolidado PROYECTO DE DESARROLLO INTEGRADO INTERFLUVIO TEUCO – BERMEJITO. CMP- Provincia del Chaco. Informe Final AT metodológica. Julio 2001.

## PROGRAMA ADAPTACIÓN A LA NUEVA SITUACIÓN

Es aquel cuyo objeto es actuar sobre la crisis, ansiedad e incertidumbre que se produce en ambos grupos sociales -familias criollas sometidas a un proceso de relocalización involuntaria, y comunidades indígenas, ansiosas por recuperar sus territorios- favoreciendo el proceso de adaptación a la situación y al nuevo contexto.

Para realizar el acompañamiento psico-social a los afectados desarrolla actividades de AT, a la Asociación Megue y a la Fortin, de capacitación -tanto para las organizaciones comunitarias como para agentes de salud y educación- y de comunicación social para todos los involucrados en el desarrollo del Teuco-Bermejito.

Prevé también equipamientos, gastos de funcionamiento (de las organizaciones y del programa) y recursos humanos para fortalecer el sector salud (que atiende el stress multidimensional de la relocalización) y constituir un equipo de coordinación y articulación del programa durante la implementación.

Sus líneas de trabajo:

Fortalecimiento Organizacional.

Salud.

Educación y Reafirmación Cultural.

Comunicación Social.

Traslado<sup>2</sup>.

Los costos desagregados por actividad y año de ejecución<sup>3</sup>, se presentan a continuación<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> El traslado como proyecto específico no ha sido desarrollado por el programa Adaptación a la Nueva Situación. En marzo 2001, la SPER encomienda (a CFI/FLACSO/UNNE) una sistematización de lo que el tema requiere. El programa Sustentabilidad Ambiental desarrolla un informe sobre traslado de animales y presupuesto traslado de familias y pertenencias.

<sup>3</sup> El Taller Final recomienda la necesidad de diferenciar las actividades y proyectos por etapas de implementación: previas al traslado, durante el reasentamiento y después del traslado, dado que -en principio- esas actividades no son necesariamente iguales en una y otra etapa.

<sup>4</sup> El Informe Final del programa consta de dos tomos con objetivos de cada línea de acción y detalles de implementación de sus actividades. Se ha elaborado también para el Documento Consolidado PITB una versión condensada del programa con mayor desagregación que esta síntesis.



**Fortalecimiento Organizacional**

Actividades/año	1	2	3	TOTAL
Capacitación	20.000	20.000	16.000	56.000
Equipamiento	3.400	3.340	-	6.740
Funcionam. Organizaciones	7.300	7.300	7.200	21.800
Subtotal	30.700	30.640	23.200	84.540

**Salud**

Capacitación	7000	7000	6000	20.000
Equipamientos <sup>5</sup>	350.000	-	-	350.000
Recursos Humanos <sup>6</sup>	126.000	126.000	126.000	378.000
Combustible	10.800	10.800	10.800	32.400
Subtotal	493.800	143.800	142.800	780.400

**Educación y afirmación cultural**

Capacitación <sup>7</sup>	33.000	19.500	2.500	55.000
Equipamiento <sup>8</sup>	28.000	28.000	28.000	84.000
Fdo (elab.mat. audiovisual) de reafirmación cultural	2.500	2.500	29.500	34.500
Subtotal	63.500	50.000	60.000	173.500

**Comunicación Social**

Equipamiento	23.900	23.900	23.900	71.700
Recursos Humanos	19.200	19.200	19.200	57.600
Subtotal	43.100	43.100	43.100	129.300

**Traslado**

Alimentos		7500		7500
Subtotal		7500		7500

**Equipo técnico y coordinación<sup>9</sup>**

Recursos Humanos	108.000	108.000	108.000	324.000
Equipamiento	4.300			4.300
Gastos funcionamiento	21.600	21.600	21.600	64.800
Subtotal	133.900	129.600	129.600	393.100

<b>TOTAL</b>	764.200	403.840	394.000	1.562.040
--------------	---------	---------	---------	-----------

<sup>5</sup>Camión sanitario y dos camionetas 4x4.

<sup>6</sup>El Taller Final registra la necesidad de reelaborar el anteproyecto preparado con el nivel local de Salud en proyectos conjuntos entre la CMP y el nivel central de Salud. El Informe Final del programa hace referencia a la necesidad de una evaluación sobre requerimientos de recursos humanos y equipamientos. A los fines del Documento Consolidado, se toma en cuenta la incorporación de 3 profesionales, 2 auxiliares de enfermería, 7 agentes sanitarios.

<sup>7</sup>La mayoría de los cursos de capacitación (5) serán en la etapa previa al traslado. En el período pos traslado solo el curso de promotores culturales.

<sup>8</sup>El Informe Final del programa hace referencia a la necesidad de una evaluación sobre el requerimiento de equipamientos.

<sup>9</sup>El programa presupuesta estos costos en base a un equipo de 7 profesionales/técnicos, la instalación, equipamiento y gastos de funcionamiento de una oficina local para centralizar el funcionamiento del Proyecto Integrado. El Taller Final de Planificación recomienda una unidad de trabajo del proyecto en campo (previo al traslado) y sede del Proyecto en El Espinillo, principal centro de servicios del Interfluvio.

## PROGRAMA NUEVOS ASENTAMIENTOS

El Programa Nuevos Asentamientos se propone crear y recrear asentamientos para *reubicar las familias criollas ocupantes de la propiedad aborigen*, mejorar el hábitat de criollos y aborígenes y *lograr el desarrollo integral del Interfluvio*.

El programa contempla dos líneas:

### I- Regularización territorial y dominial con actividades de

- Mensura y subdivisión conforme al proyecto de mensura.
- Apertura de caminos vecinales.
- Limpieza y destronque de media hectárea por parcela donde se emplazará la vivienda
- Adjudicación en venta de las parcelas resultantes a los pobladores ocupantes fiscales encuadrados en la Ley de relocalización.
- Provisión de agua, sondeo manual, perforaciones, con provisión de bomba manual y protección sanitaria en los acuíferos, pozos cavados y calzados.
- Alambrados perimetrales construcción de pozos, posteados, alambrados.
- Estudio planimétrico, nivelación para emplazamiento de construcciones.

### II- Construcciones y mejoramiento de los asentamientos

-Construcción de viviendas en base a modelos (prototipos) de viviendas rurales de uno, dos, tres y cuatro dormitorios -elaborados mediante consulta y consenso con los pobladores- con techos colectores de agua de lluvia y bomba manual para elevar agua al tanque de reserva; mediante sistema de administración (autoconstrucción/ayuda mutua y pequeños grupos de constructores o pequeñas empresas) y utilización de materiales de la zona.

-Equipamientos: prevé obras en centros cívicos de villa rurales, equipamientos escolares y sanitarios. En cuatro Villas Rurales, dos en parcela 408 (Zapallar II y Manantiales II) y dos en parcela 404 ( San Manuel y Víboras Blancas) se construirán *Centros Cívicos* con escuela y puesto sanitario y otros equipamientos: SUM, feria franca, puesto policial, plaza, vivero, cooperativa, centro de acopio, instalaciones y/o servicios. Incluye previsión presupuestaria para reconstitución de hábitat de comunidades a relocalizar: un lugar para actividades, tales como corte y confección, alfabetización de pobladores en villa Zapallar II y reconstrucción, de una iglesia que albergará a la virgen patrona de la Comunidad de El Mojo, en villa Manantiales II. En el resto del territorio ampliaciones, mejoramiento y construcción de nuevos edificios: escolares (escuelas primarias, EGB3, secundaria y albergue escolar) y de salud (puestos sanitarios).

-Equipamientos para el abastecimiento de la energía eléctrica en villas rurales, escuelas y puestos sanitarios y viviendas.

-Obras para el mejoramiento de la red de caminos.

Para cada línea de acción diseña un conjunto de actividades básicas con costos y cronograma detallado que aseguran regularización de la tierra, vivienda, agua, infraestructura, equipamiento, servicios. En simultaneo al desarrollo de estas tareas básicas se pretende poner en marcha un proceso orientado a crear un área saludable con identidad territorial y un ambiente ecológicamente sustentable que promueva y consolide el arraigo de ambas comunidades, a través del desarrollo de sus potencialidades culturales, productivas y territoriales, del mejoramiento de equipamientos e infraestructuras, y una reestructuración de servicios que permitan elevar la calidad del hábitat y afianzar la relación del área con otras regiones y el resto de la provincia.



Establece lineamientos para los nuevos asentamientos, valoriza equipamientos e inversiones que quedarán en territorio aborígen y orienta hacia el aprovechamiento de esas inversiones públicas y privadas (880.000 y 600.000\$ respectivamente) en parajes con posibilidades de repoblamiento; analiza la probable redistribución de la población aborígen y propone la incorporación de organismos provinciales especializados (SUPCE-Sub Unidad Provincial para la Emergencia- e IPDUV -Instituto Provincial de Desarrollo Urbano y Vivienda) para construcciones mediante sistemas no convencionales y la coordinación e implementación y monitoreo de tres fases con superposiciones: construcción de nuevos asentamientos, infraestructura y equipamiento nuevos; mejoramiento de asentamientos; monitoreo de movimientos migratorios y reordenamiento posteriores a la relocalización. Prevé recursos para el fortalecimiento de la estructura de la SUPCE.

La mayoría de las actividades de regularización territorial y tenencia de la tierra pública son de ejecución directa por el Instituto de Colonización de la provincia y de ellas la mensura es la primera en el tiempo. El programa define un conjunto de tareas preparatorias -pretarea de construcción, estudios varios y armado de grupos- a llevar a cabo en simultáneo a la búsqueda de financiamientos externos.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup>El Informe Final del programa de Nuevos Asentamientos consta de varios tomos con desagregado de objetivos por líneas de acción, detalles de actividades, planos, cronograma de obras. También se dispone en el Documento Consolidado del PITB una versión condensada del programa con mas detalles que los presentados en esta síntesis.



PROGRAMA NUEVOS ASENTAMIENTOS

*Regularización territorial y dominial*

Actividades\ años	1	2	3	total
Mensura	483.000			483.000
Caminos	386.400			386.400
Limpieza y destronque	113.850			113.850
Adjudicación en venta		6000	5200	11.200
Provisión de agua	945.000			945.000
Alambrados perimetrales	600.000	600.000		1.200.000
Nivelación	2.250			2.250
<b>Subtotal</b>	<b>2.530.500</b>	<b>606.000</b>	<b>5200</b>	<b>3.141.700</b>

*Construcciones y mejoramiento de los asentamientos*

Actividades\ etapa	1	2	3	total
Viviendas	2.164.000	2.105.611		4.269.611
Equipamiento		631.300	1.280.000	1.911.300
Mantenimiento caminos	83.200			83.200
Energía eléctrica		423.000	423.700	846.700
Salud		220.000	213.576	433.576
Educación		1.135.500	1.642.000	2.777.500
<b>Subtotal</b>	<b>2.247.200</b>	<b>4.515.411</b>	<b>3.559.276</b>	<b>10.321.887</b>
SUPCE Fortalecimiento	570.898			570.898
<b>Subtotal</b>	<b>2.818.098</b>	<b>4.515.411</b>	<b>3.559.276</b>	<b>10.892.785</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5.348.598</b>	<b>5.121.411</b>	<b>3.564.476</b>	<b>\$14.034.485</b>

Superficie a mensurar: 6000 has en 525 parcelas (relocalizaciones y regularizaciones). Costo \$7/ha.

Apertura y perfilado de caminos- 560 km- Costo \$600/km.

Limpieza y destronque de 165 has costo \$600/ha. El costo total incluye 15% p/ inspección de obra.

Adjudicación en venta: costo 410 inspecciones 80/día.

Construcción de pozos calzados de 2 m. de diámetro y 12 mts. de profundidad y construcción de represas: 1600m<sup>3</sup> de excavaciones. Costo promedio\$ 3.500 cada uno.

Alambrados perimetrales: 1.500Km. Costo \$800/km.

Estudio y relevamiento planimétrico de 150 has (300 parcelas x 0,5 has /parcela). Costo \$15 ha.

Construcción de 276 viviendas en villas rurales y viviendas aisladas (se consignan costos por administración) y estudios de suelos ( fundación p/ obra) \$ 14.000.

Equipamientos en centros cívicos de 4 villas rurales (plazas, depósitos, SUMs, viveros) Iglesia, centro de capacitación y Casa de la Cultura.

Energía eléctrica en villas rurales y suministros dispersos (viviendas, escuelas, puestos sanitarios).

Salud: construcciones y mejoramiento de puestos sanitarios

Educación: ampliaciones, equipamientos y construcciones nuevas.

Ampliación de la estructura de la SUPCE (recursos humanos y equipamientos).

## PROGRAMA DESARROLLO REGIONAL

*Destinado a promover el mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades indígenas y criolla y favorecer el desarrollo sustentable de la región en el mediano y largo plazo a través de un proceso dinámico y participativo, se orienta hacia la optimización de la base productiva y el fortalecimiento sociocultural de las comunidades del Interfluvio Teuco-Bermejito.*

Sus dos líneas de acción:

- fortalecimiento de la base económica
- diversidad cultural

### Fortalecimiento de la base económica

Durante la etapa de diseño se desarrolla un relevante estudio de base (Unidades Territoriales Homogéneas) que completa el diagnóstico socioeconómico del Interfluvio. El programa propone un modelo agrosilvopastoril para lo cual organiza varios proyectos de capacitación y asistencia técnica orientados a la optimización de actividades tradicionales y complementarias y la promoción de nuevas actividades productivas.

*Ganadería:* programa actividades de capacitación y AT (veterinario) para el nuevo modelo agrosilvopastoril. Presenta cálculo de gastos e ingresos por producto y cronogramas de costos y actividades de reconversión. Identifica la necesidad de líneas de créditos apropiadas para inversiones (agua, desmonte, alambrados, pasturas, apotreramiento, etc.) y a los actores necesarios (del nivel provincial y nacional) para AT sostenida y promoción de un proceso de cambio orientado al desarrollo local sustentable.

*Apicultura:* programa capacitación para apicultores e interesados, asistencia técnica y equipamientos y su vinculación con actividades complementarias a la actividad.

*Turismo:* nueva actividad para la que se prevé un curso con pasantías (7 meses) e inversiones en equipamiento para su desarrollo.

*Piscicultura:* actividad de autoconsumo que será potenciada mediante capacitaciones con entrenamiento en centro de capacitación e inversiones en equipamiento para reproducción, con destino al autoconsumo y la comercialización.

*Floricultura, viveros, producción bajo cubierta y horticultura:* varios módulos de capacitación en temas diversos (florales, ornamentales, árboles, plagas y enfermedades).

*Fauna autóctona:* capacitación de pobladores (tres meses) con participación en estudio técnico (un año) sobre el estado actual de las especies autóctonas y usos sustentables.

*Ladrillería:* capacitación para potenciar una actividad existente y abastecer de ladrillos durante la construcción de nuevos asentamientos.

*Artesanía:* para potenciar esta actividad tradicional, con productos de valor cultural y existencia de algunas organizaciones artesanas indígenas, desarrolla un proyecto de capacitación a maestros nativos y artesanos en general. Los capacitadores en transmisión de técnicas y procesos (modulo 1) pertenecen a las comunidades (rescate de la memoria). El módulo 2 esta orientado a mejorar la comercialización.

*Vinal:* Capacitación en aprovechamiento de esta especie invasora considerada plaga (campos degradados), que permite recuperar suelos y producir madera para carpintería, (muebles, parquets, adoquines) y carbón. Incluye el reconocimiento de proyectos en ejecución en la provincia de Formosa y el desarrollo de una experiencia piloto.



### Diversidad Cultural

Promoción sociocultural, revalorización de las culturas locales y fortalecimiento de las comunidades aborígenes y criollas que habitan el Interfluvio a través de varios proyectos y actividades:

-*Casa de las Culturas del Interfluvio Teuco Bermejito*: construcción y funcionamiento permanente de un espacio multicultural de revalorización histórica y cultural, en el Espinillo<sup>11</sup>. Incluye capacitación del personal que atenderá a los visitantes, constitución de colecciones, elaboración de guiones temáticos y equipamientos. Este proyecto es complementario con otros propuestos en fortalecimiento de la base económica (artesanías, turismo). Requiere de un edificio de 80 mts<sup>2</sup> a construir por el programa de Nuevos Asentamientos.

-*Talleres de rescate de la memoria colectiva*: Actividades de capacitación con metodología participativa (20 talleres). Diez talleres se refieren a técnicas de recolección de datos y el resto a temas diversos seleccionados -al igual que los capacitadores- por los interesados, entre integrantes de las propias comunidades del Interfluvio.

-*Rescate arqueológico*: incluye relevamiento de prospección -para lo que se prevé recursos para movilidad y honorarios de arqueólogos- y exposición de resultados y puesta en valor de materiales recolectados en Casa de las Culturas.

-*Equipo de antropología social*: por la multiplicidad de culturas involucradas en la implementación del proyecto integrado (tobas, wichis, criollos , técnicos), se prevé recursos para trabajo de campo de dos antropólogos sociales, que monitorearán las diferentes etapas del proceso.

A continuación costos por proyecto/línea de acción, desagregados por actividad y año<sup>12</sup>.

### Fortalecimiento de la base económica

#### **Ganadería**

Actividades \ año	1	2	3	Total
Capacitación	31.400		31400	62.800
Reursos Humanos /AT	15.600	15.600	15.600	46800
Subtotal	47.000	15.600	47.000	109.600

#### **Apicultura**

Capacitación y AT	17.400	17.400	17.400	52.200
Recursos Humanos/AT	7.200	7.200	7.200	21.600
Equipamiento	30.000	25.000	20.000	75.000
Subtotal	54.600	49.600	44.600	148.800

<sup>11</sup>En el plenario del Taller de planificación se recomienda, para la redacción del texto final del programa, tener en cuenta la importancia de localizar la Casa de las Culturas en El Espinillo dado la heterogeneidad de las poblaciones circundantes y la intención de jerarquizar esa localidad como principal Centro de Servicios y nexos con otros centros del Interfluvio.

<sup>12</sup>El Informe Final del programa consta de dos volúmenes principales que corresponden con sus módulos y anexos, con cálculo de gastos e ingresos por producto y cronogramas de costos y actividades de reconversión para la implementación del modelo agrosilvopastoril. Asimismo se dispone con un resumen ejecutivo del volumen de fortalecimiento de la base productiva.



**Turismo**

Capacitación	60.835			60.835
Equipamiento			79.100	79.100
Subtotal	60.835		79.100	139.935

**Piscicultura**

Capacitación	84.340			84.340
Equipamiento	38.120	51.540	51.540	141.200
Funcionamiento	2.210			2.210
Subtotal	124.670	51.540	51.540	227.750

**Floricultura, viveros, producción bajo cubierta y horticultura**

Capacitación	10.250			10.250
Equipamiento	9.588			9.588
Subtotal	19.838			19.838

**Fauna autóctona**

Capacitación y Estudio T.	79.000	19.665		98.665
---------------------------	--------	--------	--	--------

**Ladrillería**

Capacitación	5.000			5.000
--------------	-------	--	--	-------

**Artesanía**

Capacitación	15.000		15.000	30.000
--------------	--------	--	--------	--------

**Vinal**

Capacitación	37.567			37.567
Equipamiento	2.400			2.400
Funcionamiento/combust	75			75
Subtotal	40.042			40.042

Subtotal base económica	445.985	136.405	237.240	819.630
-------------------------	---------	---------	---------	---------

***Diversidad Cultural*****Casa de las Culturas del Interfluvio Teuco Bermejito**

Capacitación	4.700			4.700
Equipamiento		9.000		9.000
Funcionamiento		13.000	13.000	26.000
Subtotal	4.700	22.000	13.000	39.700

**Talleres de rescate de la memoria colectiva**

Capacitación	21.050		21.050	42.100
--------------	--------	--	--------	--------

**Rescate arqueológico**

Relevamiento y Estudio			16.800	16.800
------------------------	--	--	--------	--------

**Equipo de antropología social**

Estudio y monitoreo	15.600	22.400	13.500	51.500
---------------------	--------	--------	--------	--------

Subtotal Diversidad Cult.	41.350	44.400	64.350	150.100
---------------------------	--------	--------	--------	---------

TOTAL D R y D C	487.335	180.805	301.590	\$ 969.730
-----------------	---------	---------	---------	------------

## PROGRAMA SUSTENTABILIDAD AMBIENTAL

Es aquel cuyo objeto es la evaluación del impacto del proyecto integrado en el sistema natural-cultural regional, y se propone:

- elaboración de líneas de acción tendientes a la reconstrucción colectiva de un hábitat ecológicamente equivalente para los pobladores criollos que se relocalizarán y el mejoramiento de los asentamientos humanos y productivos de las comunidades aborígenes y de los pobladores que permanecerán en el lugar
- proyectos, obras y acciones tendientes a atenuar y/o suprimir los efectos negativos del modelo naturaleza-sociedad vigente y a preservar el patrimonio natural y cultural

### ***I-Ordenamiento Territorial y Desarrollo Regional Sustentable*** a través de:

- Declaración de las 214.000 ha como Reserva de Usos Múltiples
- Complejo Escuela-Comunidad en Gestión Ambiental Regional<sup>13</sup>
- Seguimiento, Monitoreo y Control Ambiental

### ***II-Obras, acciones y medidas de mitigación y compensación de la EIA***

- Mejoramiento del puente “El Zapallar” (futuro flujo de bienes, servicios y comunicaciones); ensanchamiento de picadas en parcelas 408 y 409 para traslado y producción
- Traslado de las familias criollas y sus efectos a los nuevos asentamientos; movilización de tropa, animales de granja y animales domésticos y análisis de factibilidad de traslado de restos de familiares a los nuevos asentamientos
- Recuperación de áreas degradadas por acción antrópica a cargo de la Subsecretaría de Recursos Naturales y Medio Ambiente que elabora el Inventario Forestal mediante planes (del IIFA -Instituto de Nacional de Investigación-) de reforestación y enriquecimiento del monte)
- Compensación de mejoras no trasladables, por pérdida y disminución de la productividad y lucro cesante (en animales e insumos, años de gracia para pago de cuotas de venta de tierras e impuestos Dirección General de Rentas)

### ***III-Implementación de acciones potenciadoras de efectos positivos de la EIA***

#### ***Capacitación para pobladores criollos y aborígenes***

- Manejo sustentable del recurso monte: silvopastoril y agroforestal
- Manejo semi-intensivo de ganadería

#### **Mejoramiento de calidad de vida**

- Estimación valorativa de instalaciones y servicios existentes en las 150.000 ha y alternativas de uso y reciclaje.

#### **Formación y capacitación de recursos humanos locales**

- Docentes y pobladores: Museos interactivos y rescate de la memoria colectiva
- Jóvenes: Operadores Ambientales y Guardaparques
- Mujeres: Cooperativas de Producción Artesanal

La valuación cualitativa del impacto del Proyecto de Desarrollo Integrado Interfluvio Teuco-Bermejito, reflejará los efectos del proyecto en su conjunto particularmente los

<sup>13</sup> Polimodal : intercultural, bilingüe, de convivencia y contención, modelo de diversidad cultural y modalidad técnica, con albergue y sistema de alternancia y tecnicaturas a término en gestión ambiental, a fin de posibilitar la formación de jóvenes criollos e indígenas, acompañar el proceso de “reconversión productiva” del Programa “Desarrollo Regional y Diversidad Cultural” y promover el desarrollo sustentable y la calidad de vida de la población. Un Museo Interactivo Cultural: formará parte del circuito de ecoturismo y de la Casa de las Culturas propuestos por el Programa “Desarrollo Regional y Diversidad Cultural”.

que se producirán durante las fases de traslado, de construcción de obras, funcionamiento de los nuevos asentamientos y mejoramiento del hábitat y calidad de vida. Teniendo en cuenta las características y potencialidades del medio y las acciones propuestas por los distintos programas, la E.I.A. debe desarrollarse durante todo el proceso y fundamentalmente atender las variables: movimiento poblacional y de animales, construcción de obras (nuevos asentamientos), mecanismos y estrategias adaptativas, manejo de factores ambientales (agua, suelo, vegetación) y actividades productivas.

#### PLAN DE MONITOREO Y SEGUIMIENTO DEL PROYECTO

Seguimiento y Monitoreo de las distintas acciones del Proyecto durante 5 años posteriores al año 2004 como mínimo, a cargo de la CMP, tomando como evaluador del desarrollo, el indicador "calidad de vida", cuyas variables y dimensiones se enuncian a continuación:

##### DESARROLLO SOCIO-CULTURAL

- I. Alimentación y Nutrición
- II. Sanidad ambiental
- III. Vivienda
- IV. Patrón de asentamiento
- V. Redes sociales
- VI. Fortalecimiento organizacional
- VII. Identidad socio-cultural
- VIII. Posibilidad de transferencia de contenidos culturales propios
- IX. Puesta en valor de recursos ociosos
- X. Nivel de conocimiento y dominio del entorno

##### DESARROLLO ECOLÓGICO-AMBIENTAL

- I. Estabilidad ecológico-ambiental
- II. Dependencia ecológico- ambiental
- III. Participación en la solución de problemas ambientales
- IV. Aplicación de medidas de manejo de agua, suelo y unidades de vegetación
- V. Aplicación de medidas de conservación y recuperación

##### DESARROLLO ECONÓMICO-PRODUCTIVO

- I. Sustentabilidad ambiental y productividad de los ecosistemas
- II. Criterios de uso de los recursos naturales
- III. Gestión de proyectos de desarrollo
- IV. Aplicación de medidas de manejo productivo

A continuación, costos por actividad y año de ejecución.



## PROGRAMA SUSTENTABILIDAD AMBIENTAL

Actividades\ año	1	2	3	Total
Reserva Usos Múltiples (difusión de la Ley 4358)	7.400			7.400
Complejo Escuela-Comunidad Gestión Ambiental Regional			1.800.000	1.800.000
Estudio modalidades/currícula	3.000		8.400	11.400
<i>Mitigación y compensación</i>				
Traslado de 288 familias criollas		72.000		72.000
<i>Traslado animales:</i>				
-técnicos en ganadería		42.000		42.000
-insumos veterinarios		98.975		98.975
-compensación pérdidas/atrasos		720.000		720.000
<i>Potenciación efectos positivos</i>				
formación de operadores ambientales		28.000		28.000
<i>Capacitación</i>				
-en manejo del monte nativo	49.730	49.730	49.730	149.190
-en organización cooperativa			21.060	21.060
-talleres Museo Interactivo /Rescate de la Memoria		8.200		8.200
Evaluación Impacto Ambiental (EIA)	55.200	85.200	85.200	225.600
TOTAL	115.330	1.104.105	1.964.390	\$ 3.183.825

Difusión de la Ley 4358 (Reserva de Usos Múltiples) comienza en el segundo semestre de 2001 (\$2400) y continúa en el 2002.

Complejo escuela-comunidad en gestión ambiental regional: centro educativo intercultural bilingüe con EGB3 y educación polimodal técnica, albergue y sistema de alternancia.

Conformación de grupos de traslado, contención, planificación con los involucrados, del modo y época de traslado, y atención alimentaria y sanitaria. Atención sanitaria y preparación de animales para el traslado (arreo/camión).

Compensación en insumos/ganado/otros, por pérdidas, accidentes (10 % de los animales trasladados) y atrasos en la parición.(10 % de los animales trasladados).

Capacitación en organización cooperativa. (producción y comercialización)

EIA: evaluador externo, evaluador local, equipo provincial (UNNE, INTA, IIFA, UTN, CMP, Municipio, Ministerio de la Producción, Salud)

El costeo de actividades/año no incluye:

-Traslado de cementerios: el programa no dispone de datos sobre cantidad y costos, requiere realización de relevamiento y presupuesto

-Compensación de mejoras no trasladables: viviendas, pozos calzados-represas, galpones de material y huertas y frutales (requiere de relevamiento, tasación y resarcimiento)

-Recuperación de áreas degradadas: monte a ser reforestado/enriquecido, a cargo de Subs. Recursos Naturales/IIFA.

SISTEMA DE GESTION

*Unidad Ejecutora*

El Taller Final de planificación de la etapa de diseño confirma la necesidad de una Unidad Ejecutora que de cuenta de la implementación de los Programas y proyectos específicos (territoriales). Esta UE requiere de un *equipo interprograma* (que conjugue el pensamiento y la acción de todos los programas del Proyecto Integrado) y de *equipos intersectoriales por proyecto* (áreas a regularizar, las 150.000 has indígenas, El Espinillo, las 214.000 has), con cooperaciones técnicas sectoriales. Un *equipo básico de campo* con diferentes especialidades (antropología, promoción social, veterinaria, comunicación) y localizaciones (Bermejito- El Espinillo- Castelli), realizará tareas adaptativas, la extensión productiva, para comenzar a producir cambios tendientes a la reconversión; organizará también las participaciones intersectoriales<sup>14</sup>.

**Sistema de Gestión del Proyecto Integrado Teuco Bermejito**

Actividad \ año	1	2	3	Total
Funcionamiento CMP -plenarios/teleconferencias -movilidad	8000	8000	8000	24.000
Supervisión metodológica -honorarios/pasajes (6)	18000	18000	18000	54.000
Seminarios	12.000		12000	24.000
Unidad Ejecutora -Equipo básico de campo 4 consultores/1200 mes	57.600	57.600	57.600	172.800
-Equipo interprograma /monitoreo 1consultor 1500/mes	18.000	18.000	18.000	54.000
5 consultores 1200 mes	72.000	72.000	72.000	216.000
Equipamiento/movilidad -camioneta / PC -funcionamiento/insumos	48.000	15.000	15000	78.000
<b>Total</b>	<b>233.600</b>	<b>188.600</b>	<b>200.600</b>	<b>\$ 622.800</b>

<sup>14</sup>Por ej. la coordinación con el área Salud, permitirá llevar adelante una primera fase de entrenamiento de sus agentes, para desarrollar luego el apoyo específico del sector al momento del traslado, con especialidades adecuadas a la situación de la población: psicoterapeutas /psicología social, etc.



**PROYECTO INTEGRADO TEUCO-BERMEJITO**  
**INVERSIONES POR PROGRAMA/LINEAS DE ACCION/AÑO**

<b>Programa /línea de acción\ año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>total</b>
<b>Sistema de Gestión/Unidad Ejecutora</b>				
CMP-supervisión-seminarios	38.000	26.000	38.000	102.000
Equipo técnico	147.600	147.600	147.600	442.800
Equipamiento/movilidad/funcionamiento	48.000	15.000	15.000	78.000
<b>Subtotal</b>	<b>233.600</b>	<b>188.600</b>	<b>2000.600</b>	<b>622.800</b>
<b>Nuevos Asentamientos</b>				
Regularización territorial y dominial	2.530.500	606.000	5.200	3.141.700
Construc. y mejoramiento asentamientos	2.818.098	4.515.411	3.559.279	10.892.785
<b>Subtotal</b>	<b>5.348.598</b>	<b>5.121.411</b>	<b>3.564.476</b>	<b>14.034.485</b>
<b>Adaptación a la Nueva Situación</b>				
Fortalecimiento organizacional	30.700	30.640	23.200	84.540
Salud	493.800	143.800	142.800	780.400
Educación y afirmación cultural	63.500	50.000	60.000	173.500
Comunicación social	43.100	43.100	43.100	129.300
Traslado		7.500		7.500
Equipo técnico	133.900	129.600	129.600	393.100
<b>Subtotal</b>	<b>764.200</b>	<b>403.840</b>	<b>394.000</b>	<b>1.562.040</b>
<b>Desarrollo Regional y Div. Cultural</b>				
Fortalecimiento base económica	445.985	136.405	237.240	819.630
Fortalecimiento sociocultural	41.350	44.400	64.350	150.100
<b>Subtotal</b>	<b>487.335</b>	<b>180.805</b>	<b>301.590</b>	<b>969.730</b>
<b>Sustentabilidad Ambiental</b>				
Reserva de Usos Múltiples / Escuela-Comunidad Gestión ambiental-regional	10.400		1.808.400	1.818.800
Traslado familias y animales		932.975		932.975
Capacitaciones	49.730	85.930	70.790	206.450
EIA (Evaluación Impacto Ambiental)	55.200	85.200	85.200	225.600
<b>Subtotal</b>	<b>115.330</b>	<b>1.104.105</b>	<b>1.964.390</b>	<b>3.183.825</b>
<b>Total</b>	<b>6.949.063</b>	<b>6.998.761</b>	<b>6.425.056</b>	<b>\$ 20.372.880</b>



**PROYECTO INTEGRADO TEUCO-BERMEJITO**  
**TOTAL DE INVERSIONES A REALIZAR Y EXISTENTES**

Actividades \ año	1	2	3	total
<b><u>Estipuladas p/ LEY 4617</u></b> <sup>15</sup>				
-Mensura	483.000			483.000
-Viviendas	2.164.000	2.105.611		4.269.611
-Limpieza y destronque	113.850			113.850
-Adjudicación en venta		6.000	5.200	11.200
-Provisión de agua	945.000			945.000
-Alambrados perimetrales	600.000	600.000		1.200.000
-Nivelación	2.250			2.250
<b>Subtotal</b>	<b>4.308.100</b>	<b>2.711.611</b>	<b>5.200</b>	<b>\$ 7.024.911</b>
<b><u>Existentes a recuperar</u></b> (en las 150.000 has)				
-Públicas (escuelas/puestos)				(880.000)
-Privadas (viviendas, agua y equipamiento rural)				(600.000)
<b>Subtotal</b>				<b>(1.480.000)</b>
<b><u>Complementarias/necesarias</u></b>				
<b><u>Nuevos Asentamientos (resto)</u></b>				
-Equipamiento		631.300	1.280.000	1.911.300
-Caminos	386.400			386.400
-Mantenimiento caminos	83.200			83.200
-Energía eléctrica		423.000	423.700	846.700
-Salud		220.000	213.576	433.576
-Educación		1.135.500	1.642.000	2.777.500
-Fortalecimiento SUPCE	570.898			570.898
<b>Subtotal Nuevos Asentamientos</b>	<b>1.040.498</b>	<b>2.409.800</b>	<b>3.559.276</b>	<b>7.009.574</b>
Adaptación Nueva Situación	764.200	403.840	394.000	1.562.040
Des.Regional y Diversidad Cultural	487.335	180.805	301.590	969.730
Sustentabilidad Ambiental	1.150.330	1.104.105	1.964.390	3.183.825
Sistema de Gestión	233.600	188.600	200.600	622.800
<b>Subtotal</b>	<b>2.640.963</b>	<b>4.287.150</b>	<b>6.419.856</b>	<b>\$ 13.347.969</b>
<b>INVERSIONES A REALIZAR</b>	<b>6.949.063</b>	<b>6.998.761</b>	<b>6.425.056</b>	<b>\$ 20.372.880</b>
<b>INVERSIONES EXISTENTES</b>				<b>\$ 1.480.000</b>
<b>PROYECTO INTEGRADO TB</b>				<b>\$ 21.852.880</b>

<sup>15</sup>Todas las actividades estipuladas por Ley 4617 de *relocalización de la población criolla*, son parte del programa de Nuevos Asentamientos