

**LA DINAE
Y EL DESARROLLO LOCAL:
UNA PROPUESTA DE INTERVENCION**

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
Dirección Nacional de Empleo
Asesoría en Desarrollo Local

A.S.Gabriela Rodriguez
Soc. Rosana Corbo

Octubre 2006

PRESENTACION

El presente documento es elaborado por quienes desde DINAE tuvimos la responsabilidad de acompañar la puesta en marcha de las acciones del programa Redel vinculadas a "Crear entorno institucional favorable a la implementación de políticas DEL en la promoción de la microempresarialidad y el empleo"

Cabe destacar que es producto de múltiples y periódicas instancias de trabajo, reflexión y análisis no solo nuestro, sino también con los involucrados desde distintos roles en esta experiencia, especialmente los integrantes de la mesa de trabajo constituida por el Director del programa Juan José Bertero, Fernando Casanova integrante del equipo del Programa, y más tarde Tomasa Hernández al crearse la Asesoría en Desarrollo Local en Dinae; sin embargo su contenido es de absoluta responsabilidad de quienes suscriben.

También se han recogido para la elaboración de esta propuesta diversas inquietudes y reflexiones de quienes, desde otros roles han participado de la puesta en práctica de las diferentes acciones, fundamentalmente los integrantes de los equipos locales de Treinta y Tres (Ricardo Macedo, Aroldo Pimienta y Sandra Barrera de la Intendencia de Treinta y Tres, Marta López de UTU) y de Cerro Chato (Leandro Araújo de la Junta Local de Cerro Chato – Treinta y Tres, Carlos Latorre de Cerrochatoplan, Asdrúbal Pereira y Marcelo Duarte de Cerro Chato, Lorena Núñez de la Oficina municipal de Valentines, Silvana Sampayo productora apícola de Valentines) así como del consultor de Mesopartner Ulrich Harmes.

En la recopilación y ordenamiento de la información de las experiencias, así como en la edición de este documento trabajó Mariela Pardo desde la asistencia administrativa del Programa REDEL.

ANTECEDENTES Y ROLES

El Programa REDEL, cuya denominación completa es "Recuperación del empleo a través de apoyo a la creación y consolidación de micro y pequeñas empresas en el marco de estrategias de desarrollo económico local", es un programa de cooperación que opera en el marco del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Ante la crisis económica del 2002 y sus consecuencias en el desempleo, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social solicita colaboración a la cooperación internacional. Es así que el Programa Redel comienza a operar en Uruguay hacia fines de 2004, ejecutado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) quien por medio de un memorando de entendimiento incorpora a Italia Lavoro como entidad asociada en la ejecución. El Programa es financiado por la Cooperación del Gobierno de Italia. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social es la contraparte nacional del Programa. A partir del cambio de autoridades ministeriales en marzo de 2005, la Dirección Nacional de Empleo asume la representación del Ministerio ante el Programa.

REDEL apoya a la DINAЕ a través del desarrollo de sus líneas estratégicas de actividades en dos campos complementarios. Uno de ellos focalizado en la asistencia técnica en la gestación de Políticas Activas de Empleo; y otro, en promover procesos de Desarrollo Económico Local y construcción de entornos favorables para apoyar a las tramas productivas de las Micro y Pequeñas empresas generadoras de empleo.

Para la ejecución del programa se seleccionaron tres departamentos¹, con quienes después se seleccionaron las localidades: Treinta y Tres ciudad, Cerro Chato y Vergara, Paysandú ciudad, Quebracho y Guichón, Montevideo zona Oeste.

Uno de los objetivos centrales del Programa es entonces "Crear entorno institucional favorable a la implementación de políticas DEL en la promoción de la microempresarialidad y el empleo".

En este marco se han desarrollado diversas actividades, tales como:

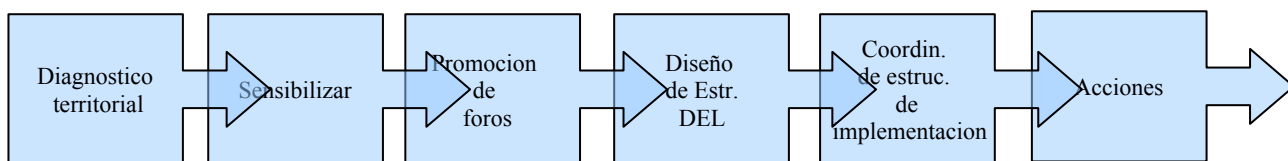
- a) capacitación a funcionarios de la DINAЕ en la temática de "Desarrollo Local" (dos becas para el curso presencial "Estrategia DEL" y tres becas de formación a distancia en el programa DELNET todos del Centro de Formación de OIT en Turín-Italia)
- b) visitas de estudio de casos (Rafaela- Argentina)
- c) participación en seminarios internacionales (II Seminario Internacional Rede DETE Fortaleza-Brasil)
- d) seminario para dirigentes (Montevideo)
- e) talleres para operadores DEL (Paysandú, Treinta y Tres y Santiago Vázquez)
- f) capacitación y puesta en marcha de dos experiencias piloto de aplicación de una metodología de "participación acción para la competitividad local" - PACA. (Treinta y Tres y Cerro Chato)

Estas actividades han sido propuestas no de manera independiente, sino vinculadas a partir de un posible modelo de intervención para un proceso DEL desarrollado por OIT²

¹ Comité de Gestión Redel Acta Nº 4, 1 abril 2005. Elección de las regiones.

² Desarrollo Económico Local en Situaciones de Post Crisis", Gasser, Salzano, Di Meglio, Lazarte.

Este proceso consta de las siguientes etapas:



Las actividades antes mencionadas responden algunas a la etapa 2 o de Sensibilización, otras de ellas con otras etapas de este proceso³ y las más importantes a como se gestionan y promueven estos procesos.

La capacitación de la Metodología debía realizarse (pensamos en su momento) a personas vinculadas a ciertos procesos locales, y con cierta idea previa sobre conceptos de Desarrollo Local. El proceso de participación de actores locales en las capacitaciones tuvo dos instancias coordinadas y planeadas. Una primera fue la convocatoria a los talleres regionales y una segunda, más específica, en metodología DEL. Para garantizar esto, los asistentes a los talleres de operadores DEL (primera actividad) se invitaron sobre perfiles predeterminados, y más adelante (algunos de ellos) fueron convocados a una segunda capacitación más específica buscado potenciar las capacidades de personas que pudiesen posteriormente llevar a cabo implementaciones.

Quienes suscribimos, participamos desde abril de 2005 de la mesa técnica de Desarrollo Local creada en DINAЕ al momento de iniciarse un proceso de discusión sobre los lineamientos estratégicos y necesidad de reestructura institucional. Luego fuimos seleccionadas a través de un concurso abierto a todos los funcionarios de la DINAЕ, para participar de una capacitación en Estrategias de Desarrollo Económico Local en el Centro de Formación de OIT en Turín.

A partir de esta participación asumimos ante DINAЕ y a solicitud de la Dirección, el compromiso de acompañar las acciones que el programa REDEL implementara, vinculadas a la generación de condiciones de entorno favorables al desarrollo.

Este acompañamiento, sus características, objetivos y formas se fueron construyendo en la marcha, no como producto espontáneo, sino como fruto de diferentes análisis, decisiones y acuerdos del equipo REDEL – DINAЕ ante cada actividad que se planteó. Esta construcción conciente de los diferentes roles que nos tocó asumir, tuvo como línea directriz estratégica el objetivo de "la internalización de capacidades institucionales"⁴.

Es así que entre otros se desempeñaron roles de gestión, organización, coordinación, articulación, decisión técnica, y por supuesto análisis y evaluación de las diferentes instancias:

a) **Seminarios para dirigentes** (Montevideo, Agosto – Setiembre 2005)

El objetivo de estos seminarios fue sensibilizar a la dirigencia política – fueron invitados

³ Este tema si bien no es el que nos convoca desde estas páginas también ha sido objeto de muchas reflexiones y análisis conjuntos del equipo de trabajo y quizá sea objeto de documentos posteriores.

⁴ Se adopta el término "internalización de capacidades", en vez de "instalación de capacidades"; concepto tomado de Silvana Parente: "Reflexoes sobre Metodologias de Promocao do Desenvolvimento Economico Local", II Seminario DETE, Desenvolvimento Economico Territorial e Emprego, Documento de Base, Fortaleza, 10, 11 de octubre de 2005.

dirigentes políticos y cargos directivos de la órbita pública y privada nacional y departamental -. Se realizaron dos seminarios, como primera actividad pública de sensibilización, que permitiera luego un mejor diálogo para avanzar en las acciones en los territorios. La organización de los mismos estuvo a cargo de un equipo integrado por Redel – Dinae (Gabriela Rodríguez) y Claeh. Participaron del seminario varios funcionarios y directivos de Dinae. El cierre del primer seminario estuvo a cargo del Ministro de Trabajo y el segundo a cargo del Vicepresidente de la República. La organización estuvo coordinada desde Dinae (Gabriela Rodríguez).

b) Visitas de estudio (Setiembre 2005)

De los seminarios para dirigentes surgió la propuesta de visitar a la ciudad de Rafaela, con el objetivo de conocer una experiencia de desarrollo económico local, en setiembre del pasado año. La delegación estuvo integrada por una veintena de personas de los tres territorios donde se estaban comenzando a desarrollar las experiencias piloto, representantes de las intendencias, gremiales empresariales y de trabajadores nacionales y departamentales, organismos públicos nacionales, varios funcionarios Dinae de Montevideo e interior. La organización de la visita desde Uruguay, y la coordinación de la delegación estuvo a cargo de Dinae (Gabriela Rodríguez).

c) Talleres para operadores DEL (Paysandú, Treinta y Tres y Santiago Vázquez Octubre-Noviembre 2005)

El objetivo de los talleres para operadores fue presentar los aspectos vinculados a la producción y el empleo en un territorio a partir de la perspectiva del desarrollo local. Se realizaron tres talleres regionales en Paysandú, Treinta y Tres y Montevideo. Los mismos se organizaron de manera conjunta entre el equipo técnico Redel – Dinae (participaron por Dinae Walter Caraballo y Rosana Corbo), Claeh, e Intendencias Municipales involucradas.

La evaluación de estas actividades estuvieron a cargo del equipo técnico conjunto Redel – Dinae, asumiendo desde Dinae el rol técnico de procesamiento y análisis de la información (Rosana Corbo).

d) Capacitación en una metodología de "participación acción para la competitividad local" - PACA. (Charqueada, Treinta y Tres – Noviembre 2005)

El objetivo de esta actividad fue capacitar y entrenar en la "Metodología PACA" a un grupo de agentes locales de las regiones en donde REDEL realizará las experiencias pilotos para que puedan liderar el proceso DEL con mayor autonomía.

La coordinación general de esta actividad fue asumida por Dinae (Rosana Corbo), así como su organización, en conjunto con la Intendencia de Treinta y Tres y el equipo técnico Redel – Dinae. En la capacitación propiamente dicha, también se asumió por quienes representamos a Dinae (Gabriela Rodríguez y Rosana Corbo) un rol de co-facilitación metodológica. Estuvo también a nuestro cargo la evaluación de esta actividad.

e) Participación en seminarios internacionales.

Una delegación integrada por representantes de Dinae y los territorios de la experiencia piloto participó del Segundo Seminario Internacional de Desarrollo Territorial y Empleo, realizado en la ciudad de Fortaleza en noviembre del pasado año. La Dinae estuvo representada por la Directora Sara Payssé y Tomasa Hernández.

f) Aplicaciones piloto de metodología de "participación acción para la competitividad local" - PACA, Treinta y Tres y Cerro Chato. (Marzo y mayo 2006)

A partir de la capacitación realizada en Charqueada se realizan dos experiencias piloto de aplicación de la metodología.

La selección del departamento se realiza mediante la combinación de por un lado el convencimiento desde el equipo Redel – Dinae que Treinta y Tres era el territorio apropiado para una experiencia piloto y por otro lado la demanda explícita de los referentes institucionales del departamento.

La decisión de selección de las localidades se realiza en una instancia colectiva del equipo Redel – Dinae y referentes institucionales de Treinta y Tres y Cerro Chato, quienes traen en esa instancia la propuesta de aplicación de esta metodología en sus localidades.

Desde esta variada y compleja intervención es que surge una mirada reflexiva y problematizadora, acerca de cuáles son los aprendizajes que surgen del proceso, cuáles los beneficios de la puesta en práctica de esta estrategia, cuáles los nudos críticos que nos dan la oportunidad de pensar y proponer alternativas.

El objetivo del presente documento es, entonces, realizar una propuesta a partir de una mirada retrospectiva "cercana" a los procesos puestos en marcha y en especial a la aplicación de una metodología concreta (PACA). Esto ha permitido, además, pensar en las acciones y competencias institucionales de la DINAE en Desarrollo Local a partir de experiencias piloto, intentando un ejercicio dialógico entre la teoría y la práctica. De esta manera, abordando la función definida desde la Asesoría en Desarrollo Local, respecto al "desarrollo y adaptación de metodologías apropiadas", pensamos que DINAE podrá disponer de una metodología de intervención "apropiada"⁵, apoyada en el camino recorrido.

⁵ En términos de "apropiación institucional".

1. MARCO CONCEPTUAL

Algunos autores definen el Desarrollo Local como un modelo alternativo de desarrollo, a modelos en crisis. Como un modelo en construcción, en el marco de una crisis del modelo de humanidad⁶ que conlleva obviamente crisis del modelo económico y social.

Arocena⁷ toma la historia, el sistema y un modelo de representaciones mentales como tres niveles presentes en el desarrollo como proceso complejo: *"Para que haya desarrollo es necesario al mismo tiempo: una búsqueda de lo específico en la historia local, una acción lúcida dentro de una determinada lógica sistémica, una acción sobre los sistemas de representación colectivos"*.

Desde esta concepción se postula que en los procesos de desarrollo local es *"fundamental ubicarse simultáneamente en los tres niveles"*, contrarrestando las posturas reduccionistas que surgen en momentos de crisis, que se centran en uno solo de ellos. Pensar alternativas integradoras de los tres niveles, apela a la generación de propuestas a largo plazo, que tomen lo local como espacio estratégico, como una forma de consolidar procesos de desarrollo.

Otros autores hacen énfasis en que *"es un proceso mucho más socio – político, que económico en sentido estricto"*⁸; tomando distancia clara de aquellas prácticas *"que se limitan a la incorporación de metodologías y técnicas de intervención afines, pero que no suponen procesos a largo plazo, lo cual implica que tampoco se modifiquen sustancialmente las formas de implementación, la continuidad y la sostenibilidad de los procesos"*. Estos autores en América Latina contextualizan estos procesos en períodos de democratización, y distingue las prácticas con tendencias sociales, económicas y políticas, sin desmedro de lo cual todas las dimensiones están presentes con mayor o menor énfasis.

Albuquerque⁹ propone una tipología de iniciativas de desarrollo local centrada en lo económico: **iniciativas locales de empleo**, muy vinculadas a los problemas de desempleo creados por las crisis estructurales; **iniciativas locales de desarrollo empresarial**, revalorizando el papel de las pequeñas empresas en la generación de empleo; **e iniciativas de desarrollo local**, que enfocan de modo más integral las problemáticas de los recursos humanos locales para el empleo, la innovación de la base productiva y el apoyo al tejido empresarial. Es profundo su análisis acerca de cuales son los elementos básicos para la puesta en marcha de procesos de desarrollo local, que comparte con otros autores.

Coraggio¹⁰, entre otros, enfatiza en la necesidad de pensar un sistema social real como un todo, que *"no puede ser descompuesto en un sistema político, un sistema económico, un sistema social, un sistema de valores. Si se modifican las estructuras de relaciones económicas esto modifica la estructura de estamentos y relaciones sociales y políticas..... No podemos pensar la economía sin tener en cuenta el poder en sus diversas manifestaciones. Los valores no evolucionan aparte de las relaciones económicas, de poder y autoridad, de jerarquización social"*.

Esta somera mención a diferentes autores no pretende dar cuenta profundamente de

⁶ Concepto acuñado por Edgar Morin y citado por J. Arocena en El desarrollo local: un desafío contemporáneo. Taurus – Universidad Católica. 2001

⁷ Arocena J. en El desarrollo local: un desafío contemporáneo. Taurus – Universidad Católica. 2001

⁸ Gallicchio, E y Camejo, A: Desarrollo local y descentralización en América Latina. ClaeH. 2005

⁹ Albuquerque, Francisco: Curso de Desarrollo Local. Turín 2003.

¹⁰ Coraggio, José Luis: El papel de la teoría en la promoción del Desarrollo Local

sus aportes conceptuales, por supuesto, pero sí abrir el abanico de pensares en torno al tema.

En este sentido, la puesta en práctica de una metodología de participación acción (PACA), nos ha permitido realizar algunas reflexiones de tipo teóricas en donde se intenta su vinculación a las diferentes concepciones de Desarrollo Local.

La metodología PACA se apoya en un marco teórico esencialmente economicista centrando el eje de la misma en la concepción de competitividad de Michael Porter. El uso de las herramientas surge también a partir de los análisis del citado autor sobre la competitividad. No es objeto de este trabajo cuestionar los fundamentos teóricos de la metodología utilizada, pero al basarse en estos supuestos de manera explícita, el objetivo de la misma es contribuir a aumentar la competitividad de un territorio, aumentando la competitividad de los sectores económicos que allí se desarrollan.

Sin embargo, quienes suscribimos valoramos altamente otros aportes de esta metodología, generando dudas si la incidencia sobre la competitividad es el factor más destacable, en términos metodológicos, y en términos de contexto de aplicación.

Es así que quizá vale el intento de diálogo con las diferentes concepciones del Desarrollo Local que existen y co existen en el mundo. Desde aquellas que ven en el DL una consecuencia lógica de los procesos de desarrollo anteriores, pasando por quienes conciben al DL como una metodología más de intervención, llegando a los que lo postulan como un "nuevo paradigma".

Todas estas concepciones sobre el DL, tienen algunos puntos en común, aunque cada una ponga más énfasis en uno que otro. Los elementos básicos para las iniciativas de DL son¹¹:

1. movilización y participación de actores locales
2. actitud proactiva del gobierno local
3. fomento de equipos de liderazgo locales
4. cooperación público privada de actores locales
5. elaboración de una Estrategia Territorial de Desarrollo
6. fomento empresarial y formación de recursos humanos
7. coordinación de Programas e instrumentos de fomento
8. Institucionalidad para el desarrollo local

Todos estos elementos (en términos generales) son postulados por los diferentes autores como básicos en los procesos DL. La pregunta es ahora: el uso de metodologías de participación acción, ¿puede aportar a la construcción o fortalecimiento de algunos de estos elementos básicos?

Nosotras creemos que sí, que tiene una relación al menos con tres de estos elementos. Quizá el punto más fuerte sea su aporte en la movilización y participación de actores, pero asimismo ha contribuido al fomento de equipos de liderazgo locales.

Por otro lado tanto la realización de los talleres sectoriales como la puesta en común de las informaciones, así como la propuesta de las actividades a realizar, trata de contribuir a la cooperación público privada de actores locales.

Por último, entendemos que la información recabada a partir de esta metodología, puede contribuir a la elaboración de estrategias territoriales de desarrollo.

Nada de lo antes dicho puede entenderse en términos absolutos, sino como

¹¹ Alburquerque, Francisco: Curso de Desarrollo Local. Turín 2003.

contribuciones de “una” aplicación de la metodología, que a través de su aplicación en el tiempo, como complementaria o complementada por otras acciones, podría enriquecer el proceso de construcción de DL.

Por lo tanto la importancia de la aplicación de la metodología, está sostenida en su posible contribución al fortalecimiento de los elementos básicos del DL con los que tiene relación sin dejar de pensar que las intervenciones de DINA, por su rol y función, serán siempre complementarias de otras iniciativas locales.

2. LA DINAE Y EL DESARROLLO LOCAL

La DINAE definió en 2005, a través de la elaboración y aprobación de la Estrategia Nacional por el Fomento del Empleo, al Desarrollo Local como uno de sus enfoques de intervención, como una estrategia de desarrollo integral que combina el territorio, la participación y la economía local. Esto no significa pensar en perspectiva localista, sino como el mismo documento lo expresa, *"implica pensar en una lógica de políticas nacionales"*.

A su vez concibe el trabajo como derecho, la persona como sujeto, la participación y la calidad del trabajo, como principios que orientarán las acciones institucionales.

En la Estrategia como un todo, y en estos enunciados en particular, se acuña las bases para dialogar con algunos conceptos básicos: desarrollo local y desarrollo económico local; trabajo decente; descentralización, reconocimientos de las iniciativas locales, profundización democrática, construcción de ciudadanía, democratización del poder y el saber.

A partir de este diálogo, es que intentaremos centrar la mirada en el empleo, competencia específica de la DINAE.

Rescatamos también la necesidad de contextualizar desde dónde y cuándo estamos pensando: desde el Estado uruguayo, que se propone transformaciones a su interior, en sus formas de intervención y regulación de la sociedad, con intencionalidad de aportar desde todos sus organismos a un Uruguay que cambie y diversifique su estructura productiva, con expresa voluntad de profundizar la democracia a través de la participación ciudadana.

Amparados en los principios que orientan la Estrategia, si tomamos la calidad del trabajo, que como se expresa, adopta el concepto de trabajo decente de OIT, encontramos puntos de diálogo con la promoción de procesos de Desarrollo Local. Trabajo decente como concepto que no vela solamente por la consagración de los derechos fundamentales en el trabajo, sino también por la creación de mayores oportunidades para hombres y mujeres, por realzar el alcance y la eficacia de la protección social, y por fortalecer el tripartismo y el diálogo social.

Desde nuestras competencias organizacionales, promover procesos de desarrollo local implicará promover creación de condiciones favorables al desarrollo de un territorio, con el foco puesto en el empleo, pero cómo? Es posible fragmentar la realidad para realizar ésta mirada? Es necesario fragmentar la realidad? O es también a partir de la promoción de estos procesos, que comenzarán a surgir las vinculaciones con las competencias específicas de la Institución?

En la Estrategia se afirma: *"Sobre el rol de la DINAE, se visualiza como un promotor de acciones que contribuya a conformar pensamiento estratégico local y regional en los temas de empleo y facilitar el acceso a diversos tipos de recursos para ser aplicados en el territorio. Además puede aportar unas metodologías y formas de analizar los problemas orientados a soluciones referidas al empleo...Desde esta perspectiva y en el contexto de una política nacional de descentralización, la DINAE debería promover la transferencia de poder respetando las autonomías locales. La búsqueda a nivel territorial sería de generación o fortalecimiento de espacios colectivos de concertación, cooperación y consenso entre los diferentes actores (públicos y*

privados), elementos indispensables para el desarrollo endógeno de cada territorio”.

Participación de actores, promoción de diálogo social, transferencia metodológica, profundización democrática, construcción de ciudadanía, parecen ser conceptos potentes que soporten las prácticas que impulsemos desde la DINAE, en pos de la promoción de procesos de desarrollo local.

En este marco es que la Dinae ha adoptado como parte del cumplimiento de su misión institucional y además como línea estratégica, la implementación de los Centros Públicos de Empleo (CEPE) en los territorios. Estos Centros se conciben en alianza con las Intendencias Municipales como principal actor local.

Teniendo como uno de los objetivos institucionales la implementación de estos Centros, es que se problematiza aquí una mirada desde el Desarrollo Local. Quizá en términos teóricos sea frecuente escuchar y leer sobre ¿cuál es el rol de las instituciones nacionales en los procesos de Desarrollo Local en un territorio determinado?. En esta oportunidad se nos plantea esta pregunta desde lo concreto, desde un abordaje necesario y adoptado de manera conciente desde la institución.

Se transforma entonces la pregunta: ¿Cuál es el rol de la DINAE (con todas sus competencias institucionales, con su saber hacer específico, con su trayectoria y su experiencia) al intentar formar parte de los procesos locales de desarrollo en los diferentes territorios? ¿Qué significa para el hacer institucional adoptar el enfoque de desarrollo local para sus intervenciones?

Existe siempre una doble mirada (desde el ámbito nacional – desde el ámbito territorial) que puede generar conflictos. Dos preguntas que pueden ser muy gráficas: Desde Dinae, la pregunta pertinente es: ¿En qué departamento abriremos un nuevo CEPE? , ¿tiene las condiciones generadas para esto?, ¿cuales son esas condiciones? Desde los territorios la pregunta pertinente es: ¿En qué momento del proceso de este territorio en particular es necesario que se genere un CEPE?

Parece necesario una articulación entre estas dos miradas que permitan resolver esta contradicción (quizá aparente) y realizar una síntesis que guíe el accionar.

En este sentido es que adquiere relevancia el “proceso de intervención” institucional, en el cual el CEPE es un instrumento que permite el cumplimiento de la misión institucional, pero *no es el objetivo de la política*. En este proceso de intervención, es que adquieren importancia otras acciones, que seguramente contribuirán a la creación del CEPE y a la consolidación de relaciones con su entorno.

Por otro lado ¿cuáles son las condiciones necesarias para la instalación de los CEPES? Las condiciones previas en cada departamento hacen suponer que Dinae puede adecuar la intervención en función del contexto y a las necesidades de los territorios, imprimiéndole contenido a las acciones y articulando con los procesos que ya están instalados. Por lo tanto no existe una única propuesta metodológica que se adapte a las condiciones específicas de un territorio.

Sin embargo, entendemos que la metodología que presentamos, basada en la participación, el compromiso, el conocimiento de los actores, la valorización de identidades locales, el respeto de los tiempos, etc. es adecuada a los objetivos institucionales de DINAE.

Finalmente, la propuesta que realizamos, es de una metodología en Desarrollo Local para ser puesta en práctica como estrategia previa y complementaria a la apertura de los CEPES.

3. PROPUESTA

3.1 Proceso de intervención

Se le llama "proceso de intervención" a las diferentes etapas de intervención institucional hacia la apertura de los CEPEs primeramente y hacia la participación - promoción de procesos de Desarrollo Local en los diferentes territorios. Cómo interviene DINAE en los diferentes procesos en los territorios, *asumiendo que la institución participe activamente en la construcción de esos procesos.*

Es posible pensar en dos etapas bien diferenciadas:

1. Con el objetivo de instalar los CEPEs.
2. Una vez instalados, para integrarlos y armonizarlos a los procesos locales.

Ya sea en contextos no sensibilizados, ya en lugares donde hay procesos iniciados, en los cuales hayan diferentes actores involucrados, acciones ya llevadas a cabo, etc.; el contexto socio político debe ser favorable, debe de haber una decisión explícita a favor de acciones en pro del DL, desde la órbita de gobierno local. La conformación de liderazgos locales, de asunción de compromisos en las tareas cotidianas, el desarrollo de las actividades y su posterior seguimiento, así como la sostenibilidad de los procesos que se inicien pueden depender de esto.

A partir de allí es que se puede pensar en diferentes escenarios posibles de intervención.

A nuestro entender las variables principales que afectan el tipo de intervención desde DINAE son:

- Existencia o no de procesos DL
- Existencia de institucionalidad vinculada a la DINAE que opere como puerta de entrada institucional (CLA, etc.)
- Relación entre ambas

A partir de estas dos variables y su interrelación es que se puede pensar en cuatro escenarios posibles¹² (obviamente muy estereotipados), en los cuales la estrategia de intervención debería ser distinta también, ya que respondería a su vez a diferentes necesidades:

		Estado del proceso vinculado a DL	
		+	-
Grado de Institucionalidad DINAE	+	+ +	+ -
	-	- +	- -

(+, +) **Este es el caso de mejores condiciones contextuales.** La intervención en estos casos sería de fortalecimiento/transferencia metodológica fundamentalmente a los actores DINAE vinculados a los procesos (CEPE, CLA, etc) iniciados en el territorio.

(+, -) **Existe institucionalidad pero no hay procesos o estos son débiles e**

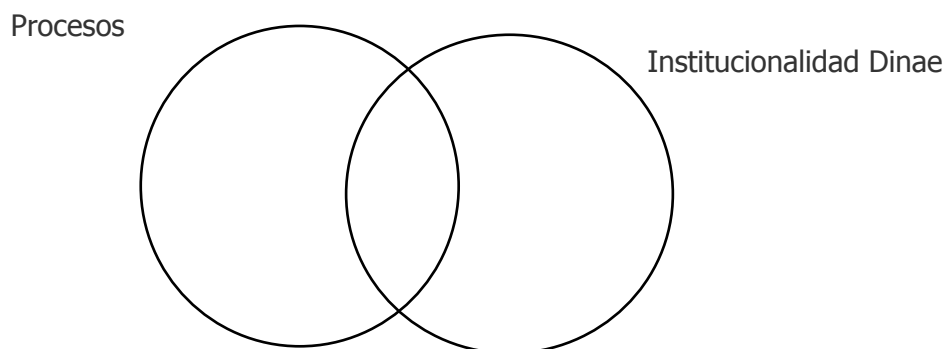
¹² Parece obvio pero no está de más aclarar que en la realidad estos escenarios no se presentarán nunca en forma pura.

incipientes. En este caso (vía institucionalidad existente) la idea es echar a andar procesos de movilización de actores. **Lo importante aquí es la posibilidad de construir conjuntamente procesos de largo plazo, a través de actividades de corto plazo.** La transferencia metodológica se puede proponer en etapas de trabajo claras y conscientemente delimitadas, que respondan a una estrategia de desarrollo a ser construida.

(-, +) **Existen procesos relativamente interesantes pero no existe ni CEPE ni CLA.** La estrategia aquí sería observar el entramado institucional y analizar la viabilidad de promover la formación de los CLA y la implementación de los CEPES desde el MTSS, vinculándolos desde el comienzo a los procesos existentes. **Aquí lo más importante es imprimir la mirada desde el empleo a los procesos ya iniciados, sin interferir negativamente en ellos.** Este es un caso de mucho cuidado o celo institucional, el contexto particular es lo que estará demandando acciones.

(-, -) **Este es el caso donde todo está por hacer.** Aquí la idea es capacitar, fortalecer actores, motivar acciones, echar a andar procesos, es el caso de mayor "tutoría" institucional en donde DINAЕ debería generar alianzas con otras organizaciones y constituir un grupo promotor de estas actividades.

Ahora bien, ¿cuál es el grado de relación de estas dos variables que se han propuesto como fundamentales en un procesos de desarrollo Local? ¿Qué implica un relacionamiento débil de ambos aspectos y que diferencias para el accionar institucional traen aparejados los diferentes grados de relación?



En el gráfico anterior es posible visualizar el grado de relacionamiento de las variables antes mencionadas. Este espacio de intersección a nuestro juicio se vuelve fundamental.

De no existir o si es débil, todas las acciones que se definan desde Dinae, quizá sean muy exitosas desde el punto de vista del cumplimiento de la misión institucional, pero en los territorios concretos estará despegada de los procesos reales que allí se desarrollen. Parece necesario para que exista armonía entre los objetivos institucionales y el enfoque de Desarrollo Local definido políticamente como uno de los ejes rectores de las acciones de esta Dirección, que este espacio, esta intersección, esta relación entre ambas variables no solo exista sino que sea fuerte, potente, que posibilite la participación de Dinae de manera articulada, aportando desde su

especificidad, en los diferentes procesos.

¿Qué relación tiene lo anterior con una propuesta metodológica a ser trabajada con diferentes actores en un territorio considerado?

Quizá valdría la pena hacerse algunas preguntas: en los casos concretos donde se ha aplicado la metodología, ¿se están iniciando o fortaleciendo procesos de DL? ¿se están generando o fortaleciendo actores locales? ¿se está aportando a la construcción de liderazgos locales? ¿se está tratando de articular al sector público con el privado? ¿se contribuye a generar un entorno favorable?

No es nuestra intención responder de manera definitiva a estas interrogantes, sin embargo es posible reflexionar desde las experiencias piloto realizadas, enfatizando en el proceso y no tanto en los resultados concretos de las acciones planteadas. En primer lugar es posible decir que las acciones definidas y propuestas, se establecieron en un marco de articulación público – privada, se trató de promover asimismo mecanismos de participación para el logro de objetivos concretos.

Por otro lado se trató de posibilitar el acercamiento e involucramiento de actores económicos a procesos de desarrollo que en general parecen adolecer de un buen tratamiento para las cuestiones productivas (dicho por los actores locales). Por último las diferentes instancias de coordinación y articulación desde la DINA, puede representar cierto avance en términos de articulación nacional – local.

El objetivo de un aporte metodológico de participación entonces, es el de colaborar en el mejor cumplimiento de la misión institucional en los diferentes territorios bajo la perspectiva de Desarrollo Local, fortaleciendo actores locales, aportando a la construcción de liderazgos locales, aportando en la generación de articulaciones del sector público con el privado, contribuyendo a generar un entorno favorable en general.

Ahora bien, como se propone realizar estas acciones?

En primer lugar de manera diferenciada. Cada territorio tiene su especificidad y creemos que se la debe respetar. Por lo tanto el “menú” de actividades a realizar, dependerá en primera instancia de como se posicione el territorio respecto de la clasificación propuesta más arriba (en términos aproximados) y del grado de relación que exista entre las variables tenidas en cuenta¹³.

En concreto para una mejor comprensión de lo que se pretende trabajar, es que nos posicionamos teóricamente en el caso de peores condiciones contextuales y a partir de allí, mencionamos todas las acciones posibles, sabiendo que no todas serán exactamente iguales en cada lugar:

1. Metodología participativa de “autodiagnóstico colectivo”¹⁴.

Esta metodología se desarrolla en profundidad, más adelante ya que es el sustento de la propuesta que se presenta. Asimismo cabe agregar que se corresponde con

¹³ Si bien la matriz presentada anteriormente “clasifica” a los territorios, no pretende ser un esquema rígido de pensamiento y mucho menos de acción. Existirán seguramente en los lugares concretos otras variables que aquí no se han tenido en cuenta y que pueden alterar esta “clasificación”. De todas maneras creemos que en primera instancia tiene validez aunque sea solo para ser contrastada con la realidad y para formular en forma muy general cierto abanico de actividades posibles, según sea el lugar que ocupe el territorio en la clasificación propuesta.

¹⁴Entendemos por “autodiagnóstico participativo” el diagnóstico realizado con la activa participación de los involucrados con el objetivo de generar propuestas de acción.

las funciones de Asistencia Técnica, definidas para la Asesoría en Desarrollo Local:

"Asistencia Técnica.

(a) Promover y/o realizar asistencia técnica mediante el uso de diferentes herramientas metodológicas, por ej. diagnósticos participativos con los actores locales.

(b) Realizar seguimientos posteriores a la aplicación de dichas herramientas"

2. Transferencia metodológica, mediante la participación activa en la puesta en práctica de la metodología. Esta actividad por su parte se corresponde con las funciones de Transferencia Metodológica definidas a su vez para la citada Asesoría:

"Transferencia metodológica. Realizar transferencia de metodologías (ej. diagnóstico participativo) en tres niveles: (i) a nivel central (resto de la DINAE) (ii) como inicio de actividades en nuevos territorios y (iii) a los CEPES"

Se habla de transferencia metodológica en concreto y pensando en la metodología que se propone, a los procesos de "aprender haciendo" de diferentes personas seleccionadas como facilitadores (pueden ser funcionarios de los CEPES, de las Intendencias, integrantes de Comités Locales, agentes locales de desarrollo, etc.) que adquieren el conocimiento y el saber hacer mediante la participación efectiva en la aplicación metodológica, enriqueciéndola a su vez con sus conocimientos y experiencias anteriores.

3. Capacitación metodológica a partir de pequeños talleres. Esta actividad se corresponde con las funciones de Formación definidas para la Asesoría:

"Formación. Articular, promover y realizar diversas instancias de formación (seminarios, talleres, cursos, etc) en Desarrollo Local a diversos actores territoriales: técnicos de los CEPES, integrantes de Comités Locales Asesores, funcionarios de Unidades de Desarrollo de las intendencias, técnicos SAE, comisiones ad hoc de los SAE, ECAs, Acuerdos Territoriales (en caso de implementarse)"

En este caso la capacitación forma parte de la aplicación propiamente dicha de la metodología propuesta, y en la misma se definirían con mayor precisión las etapas, las herramientas a utilizar, etc, con los actores involucrados y con los futuros facilitadores.

3.2 Metodología participativa de "autodiagnóstico colectivo".

El objetivo fundamental de la metodología de participación - acción que aquí se propone es, como ya se ha dicho contribuir al desarrollo de algunos de los elementos básicos necesarios en los procesos de Desarrollo Local en los territorios: movilización y participación de actores locales, fomento de equipos de liderazgo locales, cooperación público privada de actores locales, y elaboración de una Estrategia Territorial de Desarrollo.

La metodología que aquí se propone se sustenta en algunos ejes básicos:

- Flexibilidad, de acuerdo a las demandas territoriales, a los recursos disponibles, a las urgencias, a la maduración de los procesos y al tipo de intervención que se haya definido.
- Respeto por las realidades locales en todos los sentidos: sus tiempos, sus hábitos, sus necesidades, etc. no solamente desde lo discursivo sino en la práctica concreta.
- Correspondencia con un marco de acción más amplio, desde dos miradas, desde la intervención Dinae y desde las necesidades territoriales. Acciones aisladas o fuera de un contexto adecuado, solo serán útiles a corto plazo y de lo que se trata es de colaborar también en la sostenibilidad de los procesos.
- La importancia de la capacitación incorporada al hacer cotidiano, se trata de aprender haciendo, más que capacitación, hablamos de transferencia metodológica.
- Participación efectiva de los actores locales, para generar procesos más profundos de ejercicio de ciudadanía y de construcción, re –construcción de la misma. Esta tarea, es vista aquí como resultado de un largo proceso que no se reduce a esta metodología, pero al que la misma puede contribuir, ya que en ella es importante el desarrollo de las capacidades de los actores de reflexionar sobre sus propias vidas y ejercer el derecho a decidir respecto de ellas.
- Colaborar en la identificación de acciones concretas a corto plazo, realizables con recursos locales y de manera inmediata, como forma de lograr efectivamente objetivos no demasiado ambiciosos, en un marco (como ya se dijo antes) más amplio de concertación.
- Adecuación de las herramientas de participación y análisis tanto al contexto socio económico de intervención, como a las características de los grupo con los que se trabaje.
- Apuesta a la rigurosidad de la información obtenida, a partir de la cual se generan acciones concretas. Esta información podrá ser un insumo para otras actividades y deberá ser triangulada.
- Determinación de los plazos de forma participativa y a medida.

Los ejes centrales de esta metodología son (i) la realización de talleres con diferentes actores locales, agrupados en función de diferentes atributos (institucionales, productivos, etc.) definidos en conjunto con un equipo local (determinado por las instituciones contraparte) que será quien impulse las acciones en el territorio; y (ii) el seguimiento para la concreción de las acciones resultantes de los talleres.

Para la constitución del equipo local parece necesaria cierta capacitación básica de los principales objetivos y herramientas metodológicas, pues es muy importante que dicho equipo comprenda y se involucre activamente en las actividades. Por otro lado necesita un importante respaldo institucional, esto hará posible que las actividades identificadas en los talleres sean efectivamente monitoreadas, apoyadas y realizadas.

Estos talleres tienen como objetivo central que dichos actores puedan reflexionar sobre si mismos en términos de:

- ¿cuáles pueden ser sus aportes a un proceso de desarrollo en su territorio?
- ¿cuáles son sus problemas al intentar articular con otros?
- ¿cuáles son sus problemas específicos como grupos?
- ¿cuales son las principales ventajas y desventajas de sus territorios para el desarrollo de sus propias actividades?
- ¿cuáles son sus relaciones con otros grupos?

¿cuál es su grado de participación en las decisiones de la comunidad?, etc.

A partir de estas y otras reflexiones que se inducen, se trata después de que los mismos identifiquen acciones concretas tendientes a resolver los problemas por ellos mismos planteados. Estas acciones deberán ser (lo ya dicho) concretas, deberán poder instrumentarse inmediatamente y deberán ser realizadas con recursos locales.

Existen dos fases de trabajo en la aplicación de esta metodología:

- "autodiagnóstico colectivo" y generación de propuestas
- el seguimiento de las propuestas

FASE I:

"Autodiagnóstico colectivo" y generación de propuestas.

Para la concreción de esta fase se describen una serie de pasos:

1. **Recopilación de información** previa sobre el lugar, los principales sectores, etc.
2. **Puesta en común** con el equipo de esta información, para definir con qué sectores trabajar (esto por supuesto está atado fuertemente al tipo de intervención)
3. **Taller de preparación y capacitación metodológica** de los aspectos más importantes de la metodología. Su duración y profundidad dependerá del tipo de aplicación propuesta.
4. **Presentación** con algunos representantes de los sectores convocados, para explicar en qué consiste la actividad y qué se espera de ello.
5. **Talleres para el "autodiagnóstico colectivo" y generación de propuestas.** Las herramientas a utilizar deberán ser útiles para la identificación de problemas y la elaboración de propuestas y soluciones. Algunas herramientas posibles son la matriz FODA, el árbol de problemas, la línea de vida, matrices de interacción y su utilización dependerá de tipo de actores involucrados en cada taller. En esta instancia es fundamental la incorporación de la mirada sobre los temas de empleo, del mundo del trabajo en general.

Análisis y procesamiento de la información.

Esta etapa se procurará que forme parte del propio proceso de trabajo en el taller a partir del cual los participantes generarán sus propuestas.

Fijación del "día 100".

Definición de los plazos para la concreción de las propuestas. Se le llama día 100 al cumplimiento de los plazos establecidos por los participantes en los talleres. Esto no significa que necesariamente deban ser ejecutadas las acciones en cien días.

6. **Presentación pública de las propuestas.** Se trata de una presentación a un grupo ampliado (a definir en cada caso) de actores vinculados a la actividad.
7. **Seguimiento y monitoreo.**

Si bien estas etapas está basada en la secuencia PACA, cabe resaltar que tiene modificaciones a su interior¹⁵:

¹⁵ Para mayores detalles sobre la metodología PACA, ver documento "Informe de Actividades, mayo2005 – julio 2006, de este mismo equipo de trabajo.

- la jerarquización de los talleres, incorporando fuertemente en sus objetivos no solo el diagnóstico, sino la realización de las propuestas. En los mismos también se plantea realizar el análisis de la información con los propios actores, y que por tanto este análisis no sea solamente una tarea del "equipo capacitado".
- La construcción de la propuesta de seguimiento y monitoreo. Desde la metodología trabajada se hace mención pero no se profundiza en detalle sobre en qué consiste este seguimiento y quien lo realiza.

FASE II: Seguimiento

El seguimiento de las acciones propuestas merece un apartado especial, pues tiene otro nivel de desarrollo al ser una construcción nueva de este equipo de trabajo, aunque es parte indiscutible de la propuesta metodológica.

A la luz de las experiencias, confeccionamos esta propuesta operativa, que a nuestro juicio no debe ser un manual pero si puede ser una guía para la acción. También a partir de las actividades de seguimiento propiamente dichas, es que han surgido algunas reflexiones respecto de los roles institucionales, las relaciones generadas y su funcionamiento en los procesos echados a andar en los territorios.

Se comienza con el seguimiento de las actividades a partir de la última etapa de la aplicación que es la presentación pública de las propuestas. Posteriormente se han identificado distintas etapas:

a)Ronda de entrevistas con los actores propuestos como responsables de cada actividad

Estos contactos deberían realizarse en un plazo no mayor de 10 días a partir de realizada la presentación. Esta etapa es de una importancia medular. Es en esta oportunidad, se ratificarán o rectificarán los compromisos asumidos, pudiendo reformular la propuesta inicial, introducirle modificaciones e incluso determinar qué cosas no son posibles de llevar adelante en los plazos establecidos.

Luego y en esta misma instancia se establecerá un plan de trabajo para llevar adelante las acciones acordadas. Este plan de trabajo debería contener los siguientes ítems:

- Acciones a ser ejecutadas para que la propuesta se realice
- Responsables de su ejecución
- Nómina de actores vinculados con estas acciones
- Etapas de trabajo
- Cronograma
- Resultado esperado
- Responsable del seguimiento de esta acción.

Si bien todo el equipo es responsable de los seguimientos, entendemos como más ejecutivo, determinar las responsabilidades claramente. Las acciones deberán ser seguidas desde el territorio por el equipo local y a distancia por los responsables de las instituciones vinculadas a la actividad (en este caso el MTSS –DINAE).

b)Seguimiento

Se entiende por **seguimiento** todo el proceso de trabajo del equipo de apoyo a los

actores para la consecución de los resultados¹⁶.

Este proceso de seguimiento necesita el desarrollo y utilización de herramientas metodológicas que lo faciliten y enriquezcan – herramientas de planificación, de resolución de conflictos, etc. - .

Las actividades de seguimiento serían:

- Designación de responsables dentro del equipo local del seguimiento de cada actividad.
- Reuniones y/o contactos de cada responsable con los actores responsabilizados de cada actividad, así como otros actores vinculados a la actividad. Frecuencia no mayor a los 15 días.
- Vínculo fluido entre el equipo local y los integrantes nacionales del equipo, a través de teléfono, correo electrónico, con frecuencia semanal, además de las instancias presenciales mensuales, con el objetivo de compartir información y búsqueda - encuentro de los apoyos necesarios
- Jornadas del equipo local y nacional (MTSS) mensual. Estas jornadas incluirán reuniones del equipo, entrevistas con actores vinculados a las actividades, toma de decisiones respecto a levantamiento, modificaciones de las actividades.
- Evaluación de los procesos de manera permanente. A efectos de ir introduciéndole modificaciones sobre la marcha. Es necesaria una gran dosis de flexibilidad ante cambios de contexto inesperados, que afecten a las metas. Se realizarán los ajustes necesarios en cada caso si se identifican problemas nuevos o no tenidos en cuenta con anterioridad.
- Realización de informes de cada actividad desarrollada. Registrar todo el proceso ya que el registro de todas y cada una de las etapas serán insumos fundamentales a todos los actores involucrados en las mismas.

Los referentes locales para la coordinación con las instituciones involucradas y apoyos externos será el equipo local, quienes brindarán información y transmitirán la necesidad de los apoyos técnicos, etc., que correspondan. El seguimiento desde estas instituciones será general pero con énfasis en aquellas propuestas que resultan medulares y/o de los temas de competencia del Ministerio.

Será responsabilidad de la institución nacional y los funcionarios designados a estos efectos la coordinación general de estas actividades.

Sería recomendable la construcción de un sistema -no sofisticado- de monitoreo, que permitan comparar la información y visualizar avances y dificultades, respecto de lo definido inicialmente, así como entre diferentes procesos en marcha en diferentes territorios.

c) Programación de la actividad del "día 100".

Esta actividad debería ser realizada en colectivo por todo el equipo que trabajó en la aplicación. En esta programación debería tenerse en cuenta los problemas que han surgido, la forma en que se resolvieron (o no), el resultado del trabajo en equipo, la importancia de los aportes individuales. Se debería además reflexionar autocríticamente en términos de compromisos asumidos, tareas realizadas, logros obtenidos con el objetivo de generar fortalezas para el futuro. En esta instancia se

¹⁶ Los resultados son responsabilidad de los actores locales involucrados, responsabilizados de las mismas, pero también del equipo local y nacional. Este equipo asumió públicamente la puesta en marcha de acciones, y será ante la comunidad la cara visible de los logros y los fracasos. Lograr credibilidad y confianza - promotora de un clima favorable al desarrollo y la puesta en marcha de procesos más complejos -, es un objetivo oculto que no deberíamos descuidar.

evaluará todo el proceso y cada actividad, el impacto de las mismas y se podrán programar con la comunidad el cómo seguir.

4. TEJIENDO RELACIONES Y CONSTRUYENDO ROLES

"Novalis dice en alguna parte:
Las hipótesis son redes de pescar,
quien no las arroje nada
recogerá...

Yo he tendido por tanto algunas redes
a la espera de que otros me ayuden a recogerlas
y a evaluar lo que contienen."
Joyce Mc Dougall

Surgen, desde el planteo anterior sobre un posible "modelo de seguimiento", algunas reflexiones acerca de las relaciones sociales que se establecerían en y a partir de él.

A partir del trabajo del equipo local, es que se consolidaría un núcleo de agentes locales de desarrollo que son quienes impulsan o promueven un proceso de DL. No se trata de que el Desarrollo Local de ese territorio pase exclusivamente por ese grupo y solo por él. Tampoco se trata de que aquellas acciones de desarrollo local que no tengan relación con este equipo no sirvan, no funcionen o no estén legitimadas.

De lo que se trata es de establecer con la mayor claridad posible (al menos en teoría) las responsabilidades y las competencias de quienes se han involucrado en estos procesos.

Este equipo local, sería el responsable del seguimiento permanente de las acciones que se han establecido como prioritarias y debería generar un relacionamiento fluido y permanente con cada responsable de las actividades en los diferentes sectores. Este relacionamiento significa una fortaleza potencial del equipo local ya que es un vínculo potente con los diferentes sectores y actores de la sociedad local. Cada actividad debería ser apoyada y monitoreada desde el equipo local y también desde el equipo de DINA E, fundamentalmente aquellas de competencia directa y de importancia estratégica para la institución.

Estos relacionamientos son los que van a permitir construir algunos mecanismos de articulación con el resto de los actores, lo que es vital para consolidar el proceso DL, que es en última instancia el objetivo común.

Cuando se habla del resto de los actores, no solamente se hace referencia a los que ya están constituidos, en formación, involucrados sino a todos aquellos que pudieran sumarse y comprometerse con un proceso de estas características, así hablamos tanto de Organizaciones sindicales, como de organizaciones empresariales, como de otros actores que se incorporen.

Merece una mención especial la importancia estratégica de la participación, involucramiento y relacionamiento de los CEPEs y los Comités Locales Asesores de Empleo, institucionalidad ligada a Dinae, que no solo serán las puertas de entrada en los territorios sino también y fundamentalmente, serán los quienes posibilitarán la continuidad de una mirada específica desde los temas de empleo en ese tejido social.

En este aspecto el rol de la DINA E como organismo nacional sería el de apoyo permanente y articulación a nivel nacional de estos procesos, para que los mismos no estén aislados entre sí, se debería entonces asegurar el involucramiento institucional en ellos. El mensaje y el accionar de DINA E es clave en el buen desarrollo de ellos y además puede hacer la diferencia en lo que respecta a la "sostenibilidad" de los procesos que se instalen.

BIBLIOGRAFIA

Albuquerque, Francisco: Curso de Desarrollo Local. Turín 2003

Arocena, José: El Desarrollo Local: un desafío contemporáneo.
Taurus – Universidad Católica. 2001

Coraggio, José Luis: El papel de la teoría en la promoción del Desarrollo Local.

Gallicchio, E y Camejo, A: Desarrollo Local y descentralización en América Latina.
Claeh. 2005

Parente, Silvana: "Reflexoes sobre Metodologias de Promocao de Desenvolvimento Economico Local", II Seminario DETE, Desenvolvimento Economico Territorial e Emprego, Documento de Base. Fortaleza, 10, 11 de octubre 2005.

Documentos:

Estrategia Nacional por el Empleo DINA E – MTSS. Diciembre 2005.

Informe de actividades en el marco del Programa Redel mayo 2005, agosto 2006.
Rosana Corbo y Gabriela Rodríguez.

El libro de Conceptos PACA y el Manual de Cómo realizar PACA. Versión 4.0 2003. .
Mesopartner.