

O/F. 3111
C19
II

40 863

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

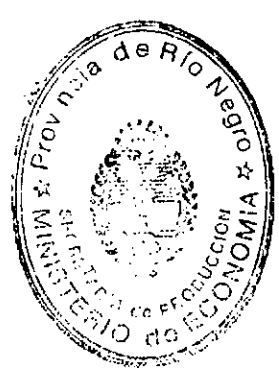
PLAN ESTRATEGICO
DE VIEDMA
Y ZONA DE INFLUENCIA

PRODUCCION AGROPECUARIA
Y AGROINDUSTRIAL



SEGUNDO INFORME PARCIAL
15 DE DICIEMBRE DE 1997

RECIBI: *[Signature]*
FECHA: 16-12-97
SECRETARIA de PRODUCCION



O/F. 3111
C19
II

**PLAN ESTRATEGICO
DE VIEDMA**

**PRODUCCION AGROPECUARIA
Y AGROINDUSTRIAL**

SEGUNDO INFORME PARCIAL

Ing. Agr. Miguel Luis A. Ciliberto

INDICE

A- INTRODUCCION

B- EL PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

- 1- Consideraciones acerca del Proceso
- 2- Tareas desarrolladas
- 3- Situación al 15/12/1997

C- EL PRODUCTO

- 1- Situación del Sector productivo de la Región
 - 1.1- Area Bajo Riego
 - 1.2- Area de Secano

- 2- Ejes de análisis a partir de la situación actual

D- Líneas futuras de trabajo - Grupo Producción y Agro industria. -Líneas de inversión.

E- Somero análisis de Procesos de Industrialización. -Viedma - Nuestro caso.

PLAN ESTRATEGICO DE VIEDMA
SEGUNDO INFORME PARCIAL

INTRODUCCION

En este Segundo Informe Parcial ponemos a consideración las tareas desarrolladas en el período comprendido entre el 31/Oct/1997 y el 15/Dic/1997, desde dos ópticas. La primera es sobre la marcha del Proceso de planificación Estratégica, las tareas realizadas, las dificultades encontradas, los avances registrados, el ajuste al tiempo originalmente previsto y la situación al momento de redactar éste informe. Se describe sucintamente el estado de situación del Proceso, la dinámica de Trabajo de los grupos y los resultados del Plenario realizado en el período que abarca el presente informe.

Por otra parte se describe y analiza lo producido en el Grupo de trabajo Producción y Agroindustria, y la reelaboración y consolidación de información realizada por nuestra parte, de manera de obtener un producto que llamamos *situación del sector productivo de la Región*.

Cabe señalar que a pesar de las reiteradas convocatorias realizadas a las autoridades municipales de Carmen de Patagones para que ocupen un lugar en el proceso y a la vez sean los nexos convocatorios con la comunidad maragata, no se han obtenido resultados. Solo participa el Director de Turismo Municipal, en la Comisión específica.

Esta situación ha pasado a ser de especial consideración, por cuanto y en lo referente al sector productivo, el Partido de Patagones tiene una importancia manifiesta en materia de producción de carnes y cereales.

Es por lo expuesto que, sin dejar de lado el volcado de la información pertinente, éste no tiene el mismo grado de análisis que la correspondiente a Viedma - Dpto. de Adolfo Alsina - ya que no ha habido participación comunitaria en su desmenuzamiento y discusión.

Esperamos que al retomar las tareas del Plan, en el mes de febrero, se logre motivar a autoridades y comunidad de Carmen de Patagones para hacer efectiva su participación y el enriquecimiento global del Proceso.

B- EL PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

1. *Consideraciones acerca del Proceso*

El período que se inicia el 31/10/97, se caracteriza por el intenso trabajo del Equipo Técnico Local, en la inducción de dinámica de trabajo en los grupos temáticos y en la sistematización de la información generada.

Otro elemento fuerte del período ha sido la definición, precedida por un debate profundo de lo que significa sostener el método participativo, particularmente lento en ésta sociedad, frente a la ansiedad manifiesta de actores participantes que prefieren avanzar rápidamente a la etapa de identificación de proyectos. Esto se apoya en la creencia de que una vez disponibles los mismos se facilitará la atracción de inversores que posibilitarán la creación, en corto plazo, de fuentes de trabajo.

Como surge rápidamente de éstas líneas, la esperanza de que "alguien de afuera" invierta y resuelva el (futuro de Viedma) desempleo y las alternativas de desarrollo, se percibe con toda nitidez.

El Equipo Técnico Local, en la convicción de que el proceso de Planificación Estratégica participativa es el que es capaz de generar un cambio cultural en la comunidad, a través del cual piense salidas y soluciones por si misma y al tiempo genere las condiciones institucionales, organizativas y de capacitación, necesarias y componentes del desarrollo. Esta certeza nos ha llevado a ratificar la preeminencia de éstos objetivos por sobre la estrictez de plazos.

Esto nos lleva a lo que es el nudo principal de la etapa, vislumbrado desde el inicio del proceso y mencionado en el 1º Informe Parcial: *La Participación Comunitaria*.

Esta ha estado lejos de ser lo que se esperaba, numerosa, activa, tal vez también tumultuosa y difícil de conducir.

Ha sido calificada pero no cuantiosa. El promedio de actores por Grupo Temático o de Trabajo no ha superado las diez personas en un ritmo semanal de reuniones. En tanto que en el Plenario realizado el 10 de noviembre, la concurrencia fue de sesenta personas.

PLAN ESTRATEGICO DE VIEDMA
SEGUNDO INFORME PARCIAL

La característica de la participación - y hablando específicamente del grupo Producción y Agroindustria - es la inestabilidad, reflejada en la rotación casi permanente de casi el 50% de los actores participantes.

Esta actitud se contradice, o al menos no se explica fácilmente, en el marco de los reclamos y movilizaciones que al comienzo del año, marcaron la necesidad a las autoridades municipales y provinciales, de efectuar la solicitud de Cooperación Técnica al CFI y que dieron origen en el mes de septiembre a éste Proceso de Planificación Estratégica.

Parece tener vigencia aún en la sociedad viedmense, la creencia de que el Estado debe guiar y gestionar los procesos de desarrollo con independencia de la sociedad civil. No hay clara conciencia, al menos generalizada, de que las capacidades de cada sociedad son ventajas competitivas para producir y transitar el difícil camino del desarrollo.

A la luz de las reformas económicas en vigencia internacionalmente y en el país desde el inicio de ésta década, aparece como un acto puramente voluntarista y aún como un pensamiento "mágico" esperar las soluciones desde afuera de la sociedad. Ya sea desde el Estado - particularmente desarticulado en Río Negro - o de inversores que lleguen a instalar grandes emprendimientos en la zona. No se interroga, ésta sociedad, porqué vendrían esas inversiones a la región, que grado de competitividad tiene frente a otras alternativas de localización.

En un intento por entender las causales de la falta de una mayor participación y así proceder a intentar su desbloqueo, enumeramos a continuación las que a nuestro criterio, pueden tener una mayor incidencia:

a) La sociedad viedmense carga, como el conjunto de la sociedad argentina, con dos décadas de frustraciones y esperanzas trucas. La segunda mitad de la década del '70 fue particularmente dolorosa y anestesidora de la participación. la década siguiente, inicialmente explosiva en participación ciudadana, se convirtió hacia finales de la misma en una fuerte frustración de esperanzas y en un retroceso económico de las clases medias y bajas.

Pero además Viedma tuvo, a nuestro entender, sus propias causales desmotivadoras, que se sumaron a las suscitadamente expresadas. Fundamentalmente el hecho de haberse establecido en 1986 el emplazamiento del Nuevo Distrito Federal en éste sitio. Esto provocó por un lado, una fuerte puja entre las distintas

PLAN ESTRATEGICO DE VIEDMA
SEGUNDO INFORME PARCIAL

ciudades de Río Negro que aspiraban a ser la capital provincial, lo que generó enfrentamientos y el aislamiento de la ciudad del

contexto provincial; y por otro lado una fuerte migración desde distintos puntos del país, atraídas por las hipotéticas posibilidades laborales generadas a partir del traslado de la Capital Federal.

El emprendimiento no se concretó y sumó una nueva cuota de descreimiento social. pero además dejó como consecuencia el aumento significativo de la población, la demanda de viviendas, servicios, educación y fuentes de trabajo todas de difícil resolución.

Como queda claro, Viedma vio sesgado fuerte y puntualmente su ritmo de vida y desarrollo a partir de las decisiones externas, en las que no participó. Se creó un contexto social de alta heterogeneidad, donde eran casi tantos los recién llegados como los establecidos de larga data.

En lo que a causales propias de la conducción, del proceso debemos contabilizar, mencionamos que:

b) Flota aun en el ambiente la creencia de que el Plan es "un anuncio más de los políticos". La fecha de lanzamiento e inicio del mismo a cuarenta y cinco días de un acto electoral dió asidero a ésta sospecha.

c) Hay un déficit en la información brindada a la comunidad sobre la existencia, característica y contenidos del Plan Estratégico. En éste tema debemos decir que no ayuda la conducta de los medios masivos de comunicación, quienes por propia característica buscan la "noticia" de una reunión o un plenario a partir de una figura gubernamental, pero no sostienen la idea de un proceso de todos en marcha.

d) En el equipo técnico local no hemos invertido el tiempo suficiente como para instalar el Plan en la sociedad. Como paliativo y explicación a un tiempo, debemos decir que los recursos financieros para realizar la tarea, tampoco hubieran estado disponibles.

A partir de éste cuadro y visualizando claramente la necesidad de insistir en la información a la población, para lograr una mayor participación, el equipo técnico local pondrá en marcha durante el mes de febrero un Plan de Marketing con el fin de atacar la situación reseñada. El primer paso del mismo consiste en la impresión y distribución de un folleto explicativo, elaborado en contenido y diseño por Adrián Tubio, integrante de éste equipo y

PLAN ESTRATEGICO DE VIEDMA
SEGUNDO INFORME PARCIAL

que llegará a manos de los vecinos desde fines de diciembre de éste año. Del mismo se ha decidido imprimir 20.000 ejemplares, para llegar a todos los domicilios de la ciudad de Viedma y distribuir en la temporada de playa en el balneario de la localidad.

Paralelamente se está elaborando el documento base, que sintetice los avances y productos obtenidos en los distintos grupos de trabajo y en los plenarios, desde el 3 de setiembre a la fecha.

Este documento será enviado antes de fin de año, al Equipo Asesor Externo que dirige el Lic Pedro Almeida, a fin de que emita opinión y aporte desde su perspectiva. Durante el mes de enero, volverá, se le dará redacción final y se hará imprimir - en número de 500 ejemplares - con el fin de devolver información organizada a quienes han participado en el proceso e informar a los decisores políticos lo avanzado en el período septiembre-diciembre de 1997.

Al mismo tiempo se difundirá a través de los medios masivos, mediante charlas y presentaciones en juntas vecinales, cámaras y otras organizaciones de la sociedad. Previéndose también trabajos en éste sentido en los últimos años de los colegios secundarios y en el Centro Regional Zona Atlántica de la Universidad Nacional del Comahue.

Este documento, finalmente, servirá de base para el trabajo futuro en los grupos como reseña de la Situación Actual del Proceso.

PLAN ESTRATEGICO DE VIEDMA
SEGUNDO INFORME PARCIAL

2. Tareas desarrolladas en el Grupo de Producción y Agroindustria

Se han realizado seis reuniones de trabajo, semanalmente los días miércoles, en la sede de la Sociedad Rural de Viedma.

Alternativamente estuvieron presentes en las discusiones del grupo, empresarios, comerciantes, ganaderos y agricultores.

Componiendo y ensamblando las visiones de los distintos sectores se fue trabajando en el cuadro de situación y los problemas que presenta el sistema productivo regional. El mismo será descrito en el punto C- EL PRODUCTO.

La última reunión realizada en la que participaron miembros del Grupo, fue la realizada el día 11/12/97. La misma fué convocada por el ETL en la que participaron coordinadores y referentes de los distintos grupos temáticos. En ella se realizó una evaluación del proceso y de los resultados obtenidos y se expuso sobre los pasos futuros a dar, a partir del relanzamiento del Plan en el mes de febrero. Los principales aspectos a destacar fueron a nuestro juicio

- El requerimiento de, sin desmedro de dar tiempos a la participación ciudadana, ajustar el rigor metodológico dando una mayor contención y direccionalidad al proceso.
- La necesidad de dotar de recursos financieros y aún ampliar el número de integrantes del ETL para darle mayores posibilidades de conducir el proceso.
- Dar contenido e información a un nuevo Grupo de Trabajo, generado en el último Plenario, el que se ocupará de llevar adelante estrategias comunicacionales motivadoras de la comunidad.

PLAN ESTRATÉGICO DE VIEDMA
SEGUNDO INFORME PARCIAL

3. Situación al 15 de diciembre de 1997

Se ha decidido suspender las tareas y las reuniones, por lo menos hasta principios del mes de febrero, puesto que ésta época del año es la de mayor acumulación de tareas para los agricultores, por lo que difícilmente puedan seguir participando en reuniones prolongadas como son las del grupo, hasta tanto la cosecha este avanzada y organizada.

Se ha previsto realizar al retomar las tareas, talleres de trabajo sobre la cuestión productiva. El primero de ellos será sobre " Definición del perfil productivo de la región - Diversificación vs Especialización ".

En el punto "Líneas de Trabajo..." se expone éste tema.

C. EL PRODUCTO

1. Situación actual del sector productivo de la Región

1.1 Area Bajo Riego

Al igual que lo ocurrido en otros sectores, en la Producción ha habido un cambio de escenario tal, que las conductas, los valores y las actitudes aprendidas y utilizadas, de pronto resultan inadecuadas en la nueva situación. Lo que genera desconcierto y la convicción de inexistencia de "salidas".

Durante años (decenas) se tomaba crédito, aun con tasas subsidiadas, dirigida a actividades que no generaban capacidad de repago, o eran desviadas a actividades no productivas, lo que con el correr del tiempo generó un endeudamiento creciente.

Este esquema funcionó en tanto la inflación licuaba pasivos y los resultados económicos de la empresa se enmascaraban en el mismo proceso inflacionario.

La producción de secano en su estado actual responde a ésta situación en líneas generales, claro está no hablamos de casos específicos sino de la situación general.

Por su parte la producción del valle bajo riego, tiene además la componente agravante de una fuerte intervención del Estado en un pasado reciente, que al modificarse su accionar, por crisis financieras acumuladas y sucesivas "deja librada a su suerte" al productor al que subsidió, guió, condonó deudas, todo en un marco de fuerte dirigismo.

El planteo del Programa de desarrollo del Valle Inferior a largo plazo - o sin plazos establecidos - hizo que los diferentes contextos políticos-económicos que fue atravesando, hicieran perder por el camino los objetivos y metas iniciales. Hoy no está claro a cual de los patrones de acción que tuvo el instituto a lo largo del tiempo responde.

En tanto, los productores dependen de sus propias decisiones empresariales y no hemos podido estimar aun cuántos de ellos están preparados anímica, técnica y financieramente para enfrentar la realidad económica del mercado.

PLAN ESTRATEGICO DE VIEDMA
SEGUNDO INFORME PARCIAL

En las reuniones del grupo de trabajo fueron saliendo a la discusión temas que al tiempo que definen el modelo de producción actual marcan sus principales problemas o cuellos de botella. Mencionamos rápidamente los que surgieron con mayor reiteración y énfasis:

a) Hay un concepto erróneo sobre la disponibilidad de tierras de calidad en el valle (25.000 has). Hay 6300 has frutícolas, 10.000 has para horticultura y para pasturas de calidad y 6500 has para recuperar o para pasturas rústicas.

b) La estructura fundiaria es un condicionante. Parcelas de pequeñas dimensiones constituyen un problema para pensar en empresas agropecuarias, porque son en realidad de subsistencia familiar.

c) No hay disponibilidad en la zona de volúmenes y calidad de producción para pensar en un sistema de comercialización vigoroso y con continuidad - volumen y calidad menores, y condicionantes.

d) Mercados afectados por el ítem anterior y además en lo que a mercado interno se refiere, por la distancia y el costo creciente de los fletes a Bs. As. Por la competencia de zonas tradicionales de producción (Florencio Varela y La Plata) y por nuevas de producción en gran escala (Lobos, Baradero, Escobar, etc). En tanto para pensar en la exportación, no hay volúmenes ni la calidad requerida crecientemente por los exigentes mercados internacionales.

e) No hay industria transformadora. Lo que antes absorbía el grueso de la producción (se llegó a procesar una producción local de 20 millones de Kg. de tomates en el año 80/81), ha desaparecido.

f) No ha habido innovación en cuanto a cultivos, ni a tecnología de cultivo a nivel de productores. Aunque la haya habido a nivel experimental, no se ha adoptado a nivel productor.

g) La fruticultura tiene un desarrollo limitado por:

- disponibilidad de suelos de calidad.
- altos costos de implantación frente a capacidad económico-financiera restringida.
- proceso de acumulación trunco.
- lo que está implantado requiere de adecuación varietal al mercado (reconversión), nuevamente costos vs. capacidad financiera.

PLAN ESTRATEGICO DE VIEDMA
SEGUNDO INFORME PARCIAL

- el único frigorífico existente tiene baja capacidad de almacenaje(25.000 bultos), además la Cooperativa que la administrano logra la propiedad como para pasar a un plan de expansión a 200.000 bultos. La dificultad radica en que al deber \$80.000 al IDEVI no accede al título de propiedad, lo que a su vez le bloquea el acceso al crédito.

h) Las formas asociativas de producción son de escasa inserción. Por lo que y debido a la pequeña escala individual, los costos de compra de insumos son mayores y los de venta se dificultan .Los compradores exigen volumen, calidad y continuidad en las operaciones.

i) Se señala la falta de continuidad en las políticas de la institución.

j) Endeudamiento de los productores. Se privilegia el cobro de las deudas sobre la posibilidad de producir. No se considera al endeudamiento como natural e inherente al proceso productivo. Los 540 productores deben \$4 millones. Alegan que es lo mismo que deben diez productores grandes del Alto Valle. Lo que denota incomprensión del poder público al no acompañar las gestiones de refinanciación y avales.

k) Se requiere del estado, generar las condiciones para poder facilitar la accesibilidad al crédito (se menciona la burocracia y el papeleo, por ej. para créditos del CFI).

Brindar información de precios, mercados, nuevos productos, financiamiento, etc.

l) Hoy que el modelo ocupacional tradicional viedmense ya no tiene vigencia, vuelve a cobrar fuerza el de la producción - mirar hacia la producción, lo que se debió hacer hace años.

m) Los hijos de productores son discriminados en la ciudad.

n) La gente que busca trabajo en la ciudad no quiere ir a trabajar a las chacras, ademas no sabe, no hay capacitación de mano de obra.

ñ) Mano de obra: Existe un decreto limitando la venida de gente capacitada para tareas agropecuarias de otras provincias, que obliga a contratar personal de la zona. Se argumenta la falta de preparación para las tareas agrícolas, sin el acompañamiento de un plan de capacitación. Se recuerda el episodio Bussi-Verani, cuando el primero envió desocupados a trabajar en la cosecha rionegrina y el segundo los mandó de vuelta.

PLAN ESTRATEGICO DE VIEDMA
SEGUNDO INFORME PARCIAL

o) En el IDEVI es necesario un departamento de gestión de crédito que ayude a confeccionar la presentación de proyectos y acompañar a los productores a iniciarse en los negocios, etc.

p) No está clara la conveniencia de apoyarse en la diversificación de cultivos como estrategia de cobertura, ante las oscilaciones de precios. O concentrarse en la especialización de dos o tres productos que caractericen a la zona.

Esta descripción nos lleva a concluir que el modelo de producción generado desde el estado no fue acompañado por la comunidad de Viedma. Fue variando a través del tiempo y fue incorporando en su transcurso actores de muy diversa capacidad técnica y financiera - familias productoras, empresarios, peones rurales - que después de largos años de paternalismo estatal, se enfrentan hoy con escasas armas a un contexto de economía de mercado.

Son actores de una actividad no prestigiada, que la sociedad urbana no reconoce, no quiere imitar, ni se plantea como uno de los ejes fundamentales para salir de la actual crisis.

1.2 Area de Secano

A partir del nuevo cuadro de situación que se ha generado para el comercio de carnes Argentinas en el exterior, como consecuencia de la obtención de la declaración de país Libre de Fiebre Aftosa -con vacunación- fundamentalmente la apertura de nuevos mercados y mejores precios, se abren nuevas perspectivas para la producción ganadera en áreas marginales.

Por otra parte y concurrentemente, la tendencia muy fuerte en los precios de las oleaginosas y los granos existente en el mercado mundial, condujo a que la pampa húmeda se haya ido agriculturizando paulatinamente. Lo que significa que en forma creciente en los suelos más aptos, al influjo de la mayor rentabilidad y el auge de la innovación tecnológica, la agricultura ha desplazado la actividad ganadera a las zonas periféricas, semiáridas del país.

Estos dos elementos señalados, llevan inevitablemente a pensar que parte de esa actividad crecientemente desplazada se

PLAN ESTRATEGICO DE VIEDMA
SEGUNDO INFORME PARCIAL

desarrollará en áreas como el este de Río Negro y en el partido de Patagones. Principal zona de producción bovina de la Patagonia.

Sin embargo, y a pesar de los mercados, de los mejores precios por su carne libre de aftosa, la sustentabilidad de los campos y la rentabilidad de las empresas agropecuarias - al menos con la actual eficiencia económica o con la tecnología actual de producción - no permiten esperar una rápida expansión de la actividad, a través del crecimiento del número de cabezas vacunas en la región.

Cabe distinguir a ésta altura, que la producción característica y casi excluyente del área de secano de la región del P.E. es la cría vacuna. Y ésta dentro del sector es la de menor rentabilidad, debido a la baja productividad de los modelos productivos utilizados en ésta actividad.

Cuando señalamos que con la actual tecnología, la rentabilidad es baja y las perspectivas de expansión menores o nulas, debemos decir también que esto no se debe a la inexistencia de tecnología superadora, sino a que hay una marcada brecha entre la tecnología disponible y la tecnología adoptada por los productores. No es entonces una limitante tecnológica la que impide mejorar la eficiencia productiva, sino una limitante financiera, ya que es la disponibilidad de recursos o la capacidad de endeudamiento, la que impide o dificulta el acceso a la misma.

Considerando los años 90/91 al 96/97. En tres campañas: 90/91; 92/93 y 93/94 el margen bruto de la actividad fue negativo y en los cuatro años restantes, los márgenes fueron magros o ligeramente positivos. Esto derivó en un creciente endeudamiento y una crisis financiera.

Por otra parte, la característica de éstos campos es su inelasticidad, no es posible ante años de precios bajos de la carne, reconvertirse a la agricultura. Las características climáticas de la región lo impiden.

Está claro entonces que el destino productivo es la cría y que su principal problema es la productividad, que la tecnología para mejorarla existe, pero no se adopta por razones financieras.

Cabe entonces preguntarse como se sale de éste círculo sin respuestas. Desde lo local parece no haber respuestas ni soluciones. Sí las habría dentro de una estrategia nacional que tenga en cuenta el fenómeno descripto someramente que está ocurriendo en la pampa húmeda - agriculturalización, oportunidad de acceder a nuevos mercados carneos, mejores precios -

PLAN ESTRATEGICO DE VIEDMA
SEGUNDO INFORME PARCIAL

para lo que hay que aumentar la producción y así incrementar el ingreso de divisas, colaborando con la reducción del desbalance comercial existente. Si el incremento de producción debe provenir de las áreas extrapampeanas, será necesario un esfuerzo conjunto de productores, gobiernos provinciales y gobierno nacional, que contemple el facilitamiento del acceso a tecnología mediante resortes tales como el diferimiento impositivo, la refinanciación de pasivos a largo plazo y la puesta en marcha de nuevas líneas de investigación en la medida que, la actual tecnología sea aplicada y se requieran nuevos ajustes e incorporaciones.

2. Ejes de análisis a partir de la situación actual

Desde 1990 el avance de la reforma estructural de la economía Argentina y Latinoamericana, acrecentó la eficiencia productiva. A la par de la recuperación del crecimiento económico perdido en la década anterior, el desempleo se incrementó casi sin cesar. Hecho que se agravó con la crisis del peso mexicano (1995).

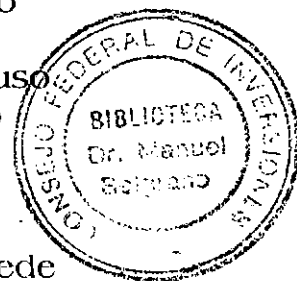
El tema es si la región (Latinoamerica) está en camino de un período similar al de los avances de los años '60 y '70 ,no sólo de crecimiento sino también de distribución, a través del cual se puedan superar los desequilibrios estructurales, o si éstos finalmente, terminaran por agotar el modelo económico en vigencia sin lograr avances significativos en la situación social.

Puesto en blanco sobre negro la discusión es si los avances macroeconómicos que se han logrado pueden traducirse mas o menos rápidamente en desarrollo social y económico de la población. Una vez mas se plantea, entonces, la cuestión del uso diario como sinónimos, de crecimiento económico y desarrollo económico.

En nuestro caso es importante distinguir ambos términos y ambas concepciones, ya que el Plan Estatégico en proceso puede plantear desde la base, modelos distintos que desemboquen en una u otra cosa. En una micro-región con crecimiento económico, o en una microregión con desarrollo y en desarrollo.

No será un esfuerzo innecesario llevar a discusión de la comunidad éste tema, volcar información y ser concientes de que el gran inversor que hoy muchos reclaman ,producirá eventualmente un incremento de la riqueza generada. Pero que éste incremento productivo puede ser vertical, o concentrado, no considera la distribución de la riqueza, sino a través de indicadores indirectos (renta per capita, por ej. o producto bruto per capita).

En cambio, el desarrollo económico da noción de un avance horizontal, del mejoramiento de las condiciones de vida de la población. De la generación de múltiples micro o pequeñas empresas que creen numerosas fuentes de trabajo y distribuyan desde el inicio la renta generada. Y en éste caso juegan un rol fundamental las condiciones sociales y económicas que se crean para el desarrollo, a partir de organizaciones e instituciones recreadas (salud, educación, investigación, tecnología disponible, etc). No es un problema exclusivo de disponibilidad de capitales



PLAN ESTRATEGICO DE VIEDMA
SEGUNDO INFORME PARCIAL

para invertir, sinó también de quienes lo hacen, en que contexto y con qué destino.

Se debe pensar entonces en la región, en un proceso de mejoramiento de instituciones y sistemas de valores, para satisfacer las crecientes demandas culturales, sociales, políticas y económicas que plantea la nueva realidad. En la promoción eficaz del Cambio Social, y ésto debe constituir la base del Plan Estratégico : fomentar la capacidad *propia* de la comunidad, para participar en los distintos aspectos demandados, formulando políticas, objetivos y proyectos, y en su ejecución. En suma constituir el Plan Político de la comunidad a ser aplicado por sucesivos gobiernos, que le den continuidad en el tiempo.

Este debate debe ser dado previo a la etapa del P.E que prevee la elaboración de la Imágen Guía u Objetivo. Por honestidad intelectual y si cabe, metodológica, previamente la sociedad debe saber qué está definiendo en sus reales alcances.

Lo dicho es relevante porque aún la comunidad expresa, la esperanza de que el estado resuelva per sé la crisis, o que logre el concurso de inversores de envergadura que instalen grandes plantas industriales las que generarán rápidamente trabajo y riqueza. No está instalado el hecho que desde la comunidad se deben generar las condiciones para el propio desarrollo, el lograr a través de formas asociativas de producción el cambio que se espera.

Al no haber logrado la instalación social del Plan Estratégico y como consecuencia la indispensable participación, no se ha obtenido aún el principal producto derivado, que es que el procedimiento estratégico aplicado a lo político social da lugar a un nuevo modelo político de comportamiento. Y que el mismo procedimiento estratégico avanzando en lo económico producirá un nuevo modelo técnico-económico de comportamiento social.

En las actuales circunstancias de escasa participación, el Plan Estratégico puede terminar siendo acordado y elaborado por un grupo técnico o por grupos de interés corporativo. Por lo que se hace necesario redimensionar estrategias de convocatoria y participación. Y elastizar los plazos previstos para lograr los objetivos.

La experiencia mundial del último medio siglo demuestra que un proceso comunitario planificado, solo tiene éxito con el *consenso político* de los integrantes de esa comunidad, mediante la *participación real* en las decisiones que se adopten.

PLAN ESTRATEGICO DE VIEDMA
SEGUNDO INFORME PARCIAL

Para ésto y en las actuales circunstancias, es indispensable mejorar los modos de comunicación existente. En el 1º informe de avance señalamos que las formas eficaces de comunicación, dada la conformación social de Viedma (inmigraciones masivas superpuestas, grupos cerrados, preeminencia de la comunicación vertical) son dificultosas.

Se debe lograr difundir la información respecto a la existencia y características del Plan Estratégico, homogeneizar el conocimiento, llegar no sólo al que lee los diarios, sino a la población en general que excede en mucho a aquellos, llegar a los barrios, sindicatos, clubes, organizaciones no gubernamentales, etc.

Hay una creciente tendencia mundial a la planificación del desarrollo integral local, con un enfoque ampliamente participativo, en modelos compuestos por un núcleo urbano y su área rural periférica, tal como Viedma - Patagones y zonas de influencia. Tal como Río Cuarto, Córdoba, Bahía Blanca, Catamarca, etc. Esta es la oportunidad de Viedma y la población debe saberlo y tomarla en sus manos.

Por otra parte siendo ésta una región de menor desarrollo relativo, el desarrollo económico no se puede dejar al sólo arbitrio de la Economía o del Mercado. Sino por el contrario, requiere un esfuerzo deliberado, esforzado, tal vez lento, tal vez doloroso, con necesarios cambios de conductas, orientado a establecer un nuevo modelo político, económico y social de comportamiento, que produzca también fuentes de trabajo y un mayor ingreso por habitante.

Ese esfuerzo debe ser conjunto entre el estado y la sociedad. El primero creando las condiciones: dando oportunidades de capacitación a la fuerza de trabajo, aportando información a través de la investigación, del aporte de tecnología para el mejoramiento de la eficiencia productiva, ayudando a generar ventajas competitivas. Y la sociedad participando activamente en la definición de rumbos, toma de decisiones, alimentando el proceso, involucrandose con su futuro.

El Plan Estratégico no puede ni debe ser realizado con una metodología tecnocrática, vacía o poco realista respecto a las expectativas sociales. Por que de tal manera y aun en forma intuitiva, la gente rechaza la seguramente buena intención de los protagonistas directos, de los motores del plan y de los políticos.

PLAN ESTRATEGICO DE VIEDMA
SEGUNDO INFORME PARCIAL

Es importante tener presente que se trabaja en la siempre conflictiva frontera entre Sociedad y Estado. Para ésto es indispensable crear condiciones básicas. Una de ellas, tal vez la mas importante en relación al compromiso y la participación, es generar confianza en torno al plan y sus actores. En diversas oportunidades hemos mencionado la incidencia que ha nuestro juicio ha tenido el tiempo electoral en que se lanzó el Plan, o las restricción a participar originada en la creencia de que el Plan es de tal o cual dirigente político.

Es por ésto que el equipo técnico local cree conveniente ir separando paulatinamente el espacio del plan, del área gubernamental y de los ámbitos partidarios.

En éste camino se prevee para el mes de Febrero, construir un esquema organizativo a partir de un Consejo Directivo del Plan, compuesto por instituciones civiles locales, entre otras: Universidad, Sindicatos, Cámara de Productores, Cámara de Comercio, etc. Estas además podrán aportar técnicos y algunos recursos al proceso.

A ésta altura cabe relacionar ésta línea de razonamiento con la que exponíamos en el punto 1- "Consideraciones acerca del Proceso". En ese punto decíamos básicamente que la sociedad Viedmense transfiere su responsabilidad de crear el futuro a las autoridades políticas o a algún agente externo. En los párrafos anteriores decíamos de alguna manera que la sociedad civil descrea de "los políticos". Esto es así. Y ésta contradicción expresa en realidad una historia carente de iniciativa y aún la falta de otros referentes fuera del ámbito político, empresariales o sociales.

Es por ésto que afirmamos en varias oportunidades que uno de los productos, tal vez el mas importante de éste proceso es lograr a través de la participación, que la sociedad cambie la forma de enfrentar los desafíos que le presenta la realidad.

D- Líneas Futuras de Trabajo - Grupo Producción y Agroindustria.

Ha sido suficientemente descripta en el Primer Informe Parcial la situación de la Agroindustria en la región, lo que nos exime de mayores comentarios. Pero traemos nuevamente a colación el tema de la casi inexistencia de establecimientos elaboradores de la producción primaria, para exponer la necesidad de trabajar en dos líneas, que al presente cuentan con desarrollo disímil, con metodología diferente.

-a) *Por un lado*, la cuestión de la producción primaria en el grupo temático, con talleres y jornadas de discusión definiendo el Perfil Tecno-económico a partir de los siguientes temas:

- Diversificación de la Producción versus Especialización. Apoyar el desarrollo tecnológico, la innovación, la búsqueda de mercados y la efficientización del Sistema Productivo Regional en numerosos productos que cubran los vaivenes de precios y mercados, a partir de una canasta más amplia de bienes a comercializar. O por el contrario, buscar aumentar la eficiencia del Sistema, apoyándolo en el desarrollo de dos o tres productos, producidos muy eficientemente a partir de las especialización de los productores, la concentración de la compra de insumos y de maquinaria necesarios, como así también concentrar la oferta de bienes que definirían nítidamente el perfil productivo del área.

- Producción para mercado interno - Producción para exportación-calidades-tipos.

- Producción para mercado en fresco - Producción para industrialización.

- Industrias necesarias e Industrias posibles, para dar salida a la producción.

-b) *Por otro lado*, una tarea de relevamiento de líneas y posibilidades de inversión, para enriquecer de alternativas la visión del grupo temático y los talleres y jornadas.

Esta tarea será llevada adelante en áreas gubernamentales y no gubernamentales, tales como la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, la Confederación General de la Industria, etc. De manera tal de actualizar información, identificar proyectos viables y contar con un inventario actualizado de instrumentos específicos de estímulo en aplicación.

Es casi inevitable conectar la casi inexistencia de industrias que apuntábamos, con las características salientes de la población en éste tema:

- Carencia de capacidad empresarial y de referentes o modelos exitosos a imitar.
- Retracción frente al riesgo de la inversión productiva.

Esto señala claramente la necesidad de que en el proceso en marcha de Planeamiento Estratégico, se puedan volcar experiencias e información de situaciones de inversión de otras regiones y otros países y de como se han ido desarrollando procesos similares de planificación que se están desarrollando en paralelo al que nos ocupa.

Desde la puesta en marcha del Proyecto de Desarrollo del Valle Inferior del Río Negro, se han estudiado con distinta profundidad, una serie de proyectos de inversión que en su mayoría no han sido llevados a la práctica. Algunos de larga data y otros recientemente relevados, se enuncian a continuación, con la doble intención de informar puntualmente las *opciones posibles* y de ir avanzando en *delinear el perfil industrial* que los actores locales ponen de manifiesto para el futuro.

- Líneas de Inversión - Pequeñas y Medianas Empresas.

Actividades derivadas de la Producción Animal:

- Matadero, frigorífico y empacadora de porcinos - aves - guanacos - conejos y liebres.
- Fábrica de chacinados y embutidos.
- Fábrica de carne deshidratada y harina de hueso.
- Fábrica de salsas (tipo Bolognesa y otras) con carne y especias.
- Curtiembre para cueros ovinos y bovinos .
- Usina Láctea - Deshidratadora de leche.
- Planta de fileteado y congelado de pescado.

Actividades derivadas de la Producción Vegetal.

- Planta deshidratadora de alfalfa - pellets cubos a presión.
- Molino de harina de trigo.
- Planta conservera de legumbres.
- Elaboración y envasado de condimentos y especias.
- Planta de alimentos balanceados , con componentes vegetales y animales.

Plan Estratégico de Viedma
Segundo Informe Parcial

- Aserradero - tableado y cajonería.
- Planta deshidratadora de frutas y hortalizas.
- Maderas desfibradas y conglomeradas.
- Planta conservera de tomate.
- Planta de empaque de frutas y hortalizas.
- Conservación de frutas - atmósfera controlada- frio.
- Supercongelado de frutas y hortalizas.
- Planta de clasificación y empaque de semillas forrajeras.
- Planta de desecado de frutas.
- Planta elaboradora de puré deshidratado.
- Planta de clasificación de bulbos para exportación.

Otras Producciones.

- Fábrica de productos cerámicos -ladrillos y revestimientos- a partir de arcillas locales.
- Planta de tratamiento y fraccionamiento de miel para exportación.

Somero análisis de Procesos de Industrialización

Los procesos de desarrollo industrial de países como Japón, Corea del Sur, Taiwan, etc. tomados frecuentemente como ejemplo de crecimiento explosivo y aun como modelo o paradigma a imitar, fueron generados claramente en otro contexto económico internacional - comienzos de la década de los 70, e inducidos fuertemente desde el estado.

Si bien analizados en detalle tienen marcadas diferencias entre sí, todos tienen al menos tres elementos componentes comunes, ellos son:

a)- Fuertes y sostenidas políticas de intervención estatal. Con herramientas proteccionistas y de subsidio a fondo perdido de hasta el 50% del monto de la inversión, en los intereses o amortización de los créditos otorgados. Otros incentivos fueron las reducciones de los impuestos directos, acceso privilegiado a las licencias de importación de insumos y bienes de capital y la definición de una política monetaria que favorecía la competitividad de los productos en el mercado internacional.

b)- El mercado local sirvió de plataforma de lanzamiento a la actividad exportadora. Por lo que los consumidores locales soportaron a través del pago de precios más elevados que los del mercado internacional, buena parte de los costos de industrialización del país.

c)- Se estableció un proceso de cooperación muy atado entre el gobierno, el sector privado y los trabajadores, acordándose pautas muy precisas de funcionamiento en volúmenes de producción, calidad y costos, para poder acogerse a los programas de asistencia gubernamental. Con una particularidad, el gobierno seleccionaba las empresas que juzgaba, estaban en condiciones de participar. Política que se llamó de "pick-up winners".

Esto fue así durante más de una década de consolidación, en la que se logró posicionar en los mercados internacionales una industria tecnológicamente de punta y en plena expansión. Una vez logrado ésto, la mayoría -no todas- de éstas políticas fue abandonada. Pero aún en la actualidad, por ej. Japón continúa aplicando políticas de promoción al sector industrial, aunque debido al desarrollo alcanzado y a la presión internacional ha habido un cambio en los instrumentos utilizados. El Estado concentra su apoyo en fomentar las tareas de Investigación y Desarrollo en alta tecnología a través de megaemprendimientos conjuntos con las grandes empresas privadas y públicas. Con la

clara finalidad de mantener y ampliar en lo posible la brecha lograda en adelanto e innovación tecnológica para sus empresas.

Esta nueva modalidad de promoción industrial conserva, no obstante, algunas componentes de las políticas anteriores, tal como la selectividad de la asistencia otorgada. Esta política está fuertemente cuestionada por amplios sectores internos de la industria Japonesa, ya que al inicio del proceso de desarrollo industrial "seleccionar ganadores" o mejores empresas, era relativamente más sencillo. Cosa que con el nivel actual de desarrollo empresarial es mucho más arduo de hacer objetivamente. Más allá de esto, nuestra intención es señalar a través de que estrategias, se sigue expresando la presencia del Estado en los procesos de industrialización.

-Viedma - Nuestro caso

Este rápido repaso de las políticas utilizadas en los más recientes y notorios procesos de industrialización, nos expone claramente el rol decisivo del estado - como formulador de políticas - en el incentivo y la promoción de una industrialización naciente. Y que aún en el presente contexto económico mundial, con una economía consolidada esos estados, encuentran los caminos para seguir impulsando su industria.

Surge también con transparencia que el tiempo prolongado que insumen estos procesos, da una idea concreta de que aun con políticas deliberadas, las soluciones a la generación de empleo y de riqueza no debemos esperarlas para el corto plazo. De allí la necesidad de avanzar rápidamente en consensuar el proceso y que éste se internalice en los distintos actores necesarios: Gobierno, Líderes empresarios y Comunidad.

Esto nos lleva a reafirmar que el proceso de desarrollo de la región, no será la consecuencia natural del paso del tiempo, como un proceso biológico de maduración, sino un esfuerzo deliberado de Cambio Social, con formulación y explicitación de políticas acordes y sus herramientas correspondientes, más la voluntad expresa de la comunidad aplicada a la consecución de objetivos consensuados.

En Viedma está en marcha el proceso que puede lograr el consenso comunitario detrás de objetivos. El ritmo con que se va avanzando no permite alentar optimismos fáciles, pero está en marcha. Es el momento entonces de conjugar políticas desde el Estado en sus diferentes estratos, para contar con herramientas

que ayuden a movilizar las fuerzas productivas existentes y a crear las condiciones para el establecimiento de nuevas capacidades.

En el tiempo de avance del proceso participativo hemos ido detectando algunos *instrumentos útiles*, que consideramos se deberían poner en marcha paralelamente:

- Concertar mediante Convenio con la Universidad del Comahue, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria y otros organismos del sector, una *política de investigaciones* que ataque a lo que se establezca como "nudos" prioritarios a remover, para redefinir un perfil productivo eficiente y rentable.

- Con las mismas instituciones mencionadas, más el aporte de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y de la Confederación General de la Industria (con quienes ya se ha analizado la viabilidad de ésta propuesta), poner en marcha cursos de *capacitación empresarial* para emprendedores. En éstos momentos la CGI está por dar comienzo a cursos de éste tipo en la ciudad de Bahía Blanca. Por lo que no sería fuera de lógica, lograr un módulo inicialmente, para Viedma.

- Lograr la localización en Viedma de una *Agencia de la Secretaría de Estado de la PYME* para sumar su aporte y hacer accesible a los actores emprendedores, la información necesaria para la creación de empresas de ese estrato. Al tiempo que estar al día en información sobre oportunidades de negocio. Pudiendo cumplir además la función de "incubar" y acompañar inicialmente proyectos de inversión productiva.

Estos instrumentos en el marco del proceso de Planificación Estratégica coadyuvarán a la adopción de nuevas actitudes y conductas en la comunidad, lo que permitirá generar un nuevo rol económico para la región.

Sin embargo, como primer paso, que debe consistir sin duda en consolidar y reencaminar las fuerzas productivas ya existentes, creemos necesario articular una *respuesta al fuerte endeudamiento* que bloquea las capacidades de innovación tecnológica de los productores primarios, constreñidos a un modelo productivo de baja rentabilidad. Esta herramienta que se propone - no indiscriminada- consistiría en el refinanciamiento de la deuda con subsidio a las tasas de interés por parte del estado provincial. Los fondos necesarios para ésta operatoria deberían surgir de una readecuación transitoria de la alícuota de Coparticipación Provincial de Impuestos, que otorgue a Viedma un fondo específico para la *amortización de deuda contraída con fines productivos*.

Esta operatoria de *saneamiento financiero* estaría enmarcada en la ley de Emergencia Económica, sancionada por la Legislatura Provincial para el departamento de Adolfo Alsina en marzo del 96 y que no cuenta con reglamentación del Ejecutivo Provincial, por lo que todavía no es operativa.

Estos instrumentos que van surgiendo como demanda clara de la comunidad, no se agotan en los enumerados, ni constituyen por sí mismos la solución a todos los problemas, pero son los primeros en emerger y tienen el valor de ser las primeras luces que se avizoran en una situación de confusión y falta de rumbos claros. Al tiempo que van definiendo una inclinación, un nuevo perfil para la región.

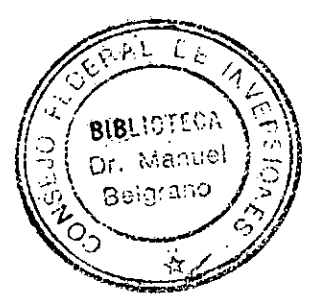
O/F. 3111
C19
II

40 863

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

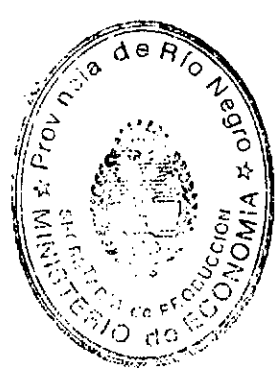
PLAN ESTRATEGICO
DE VIEDMA
Y ZONA DE INFLUENCIA

PRODUCCION AGROPECUARIA
Y AGROINDUSTRIAL



SEGUNDO INFORME PARCIAL
15 DE DICIEMBRE DE 1997

RECIBI: *[Signature]*
FECHA: 16-12-97
SECRETARIA de PRODUCCION



O/F. 3111
C19
II

**PLAN ESTRATEGICO
DE VIEDMA**

**PRODUCCION AGROPECUARIA
Y AGROINDUSTRIAL**

SEGUNDO INFORME PARCIAL

Ing. Agr. Miguel Luis A. Ciliberto

INDICE

A- INTRODUCCION

B- EL PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

- 1- Consideraciones acerca del Proceso
- 2- Tareas desarrolladas
- 3- Situación al 15/12/1997

C- EL PRODUCTO

- 1- Situación del Sector productivo de la Región
 - 1.1- Area Bajo Riego
 - 1.2- Area de Secano

- 2- Ejes de análisis a partir de la situación actual

D- Líneas futuras de trabajo - Grupo Producción y Agro industria. -Líneas de inversión.

E- Somero análisis de Procesos de Industrialización. -Viedma - Nuestro caso.

PLAN ESTRATEGICO DE VIEDMA
SEGUNDO INFORME PARCIAL

INTRODUCCION

En este Segundo Informe Parcial ponemos a consideración las tareas desarrolladas en el período comprendido entre el 31/Oct/1997 y el 15/Dic/1997, desde dos ópticas. La primera es sobre la marcha del Proceso de planificación Estratégica, las tareas realizadas, las dificultades encontradas, los avances registrados, el ajuste al tiempo originalmente previsto y la situación al momento de redactar éste informe. Se describe sucintamente el estado de situación del Proceso, la dinámica de Trabajo de los grupos y los resultados del Plenario realizado en el período que abarca el presente informe.

Por otra parte se describe y analiza lo producido en el Grupo de trabajo Producción y Agroindustria, y la reelaboración y consolidación de información realizada por nuestra parte, de manera de obtener un producto que llamamos *situación del sector productivo de la Región*.

Cabe señalar que a pesar de las reiteradas convocatorias realizadas a las autoridades municipales de Carmen de Patagones para que ocupen un lugar en el proceso y a la vez sean los nexos convocatorios con la comunidad maragata, no se han obtenido resultados. Solo participa el Director de Turismo Municipal, en la Comisión específica.

Esta situación ha pasado a ser de especial consideración, por cuanto y en lo referente al sector productivo, el Partido de Patagones tiene una importancia manifiesta en materia de producción de carnes y cereales.

Es por lo expuesto que, sin dejar de lado el volcado de la información pertinente, éste no tiene el mismo grado de análisis que la correspondiente a Viedma - Dpto. de Adolfo Alsina - ya que no ha habido participación comunitaria en su desmenuzamiento y discusión.

Esperamos que al retomar las tareas del Plan, en el mes de febrero, se logre motivar a autoridades y comunidad de Carmen de Patagones para hacer efectiva su participación y el enriquecimiento global del Proceso.

B- EL PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

1. *Consideraciones acerca del Proceso*

El período que se inicia el 31/10/97, se caracteriza por el intenso trabajo del Equipo Técnico Local, en la inducción de dinámica de trabajo en los grupos temáticos y en la sistematización de la información generada.

Otro elemento fuerte del período ha sido la definición, precedida por un debate profundo de lo que significa sostener el método participativo, particularmente lento en ésta sociedad, frente a la ansiedad manifiesta de actores participantes que prefieren avanzar rápidamente a la etapa de identificación de proyectos. Esto se apoya en la creencia de que una vez disponibles los mismos se facilitará la atracción de inversores que posibilitarán la creación, en corto plazo, de fuentes de trabajo.

Como surge rápidamente de éstas líneas, la esperanza de que "alguien de afuera" invierta y resuelva el (futuro de Viedma) desempleo y las alternativas de desarrollo, se percibe con toda nitidez.

El Equipo Técnico Local, en la convicción de que el proceso de Planificación Estratégica participativa es el que es capaz de generar un cambio cultural en la comunidad, a través del cual piense salidas y soluciones por si misma y al tiempo genere las condiciones institucionales, organizativas y de capacitación, necesarias y componentes del desarrollo. Esta certeza nos ha llevado a ratificar la preeminencia de éstos objetivos por sobre la estrictez de plazos.

Esto nos lleva a lo que es el nudo principal de la etapa, vislumbrado desde el inicio del proceso y mencionado en el 1º Informe Parcial: *La Participación Comunitaria*.

Esta ha estado lejos de ser lo que se esperaba, numerosa, activa, tal vez también tumultuosa y difícil de conducir.

Ha sido calificada pero no cuantiosa. El promedio de actores por Grupo Temático o de Trabajo no ha superado las diez personas en un ritmo semanal de reuniones. En tanto que en el Plenario realizado el 10 de noviembre, la concurrencia fue de sesenta personas.

PLAN ESTRATEGICO DE VIEDMA
SEGUNDO INFORME PARCIAL

La característica de la participación - y hablando específicamente del grupo Producción y Agroindustria - es la inestabilidad, reflejada en la rotación casi permanente de casi el 50% de los actores participantes.

Esta actitud se contradice, o al menos no se explica fácilmente, en el marco de los reclamos y movilizaciones que al comienzo del año, marcaron la necesidad a las autoridades municipales y provinciales, de efectuar la solicitud de Cooperación Técnica al CFI y que dieron origen en el mes de septiembre a éste Proceso de Planificación Estratégica.

Parece tener vigencia aún en la sociedad viedmense, la creencia de que el Estado debe guiar y gestionar los procesos de desarrollo con independencia de la sociedad civil. No hay clara conciencia, al menos generalizada, de que las capacidades de cada sociedad son ventajas competitivas para producir y transitar el difícil camino del desarrollo.

A la luz de las reformas económicas en vigencia internacionalmente y en el país desde el inicio de ésta década, aparece como un acto puramente voluntarista y aún como un pensamiento "mágico" esperar las soluciones desde afuera de la sociedad. Ya sea desde el Estado - particularmente desarticulado en Río Negro - o de inversores que lleguen a instalar grandes emprendimientos en la zona. No se interroga, ésta sociedad, porqué vendrían esas inversiones a la región, que grado de competitividad tiene frente a otras alternativas de localización.

En un intento por entender las causales de la falta de una mayor participación y así proceder a intentar su desbloqueo, enumeramos a continuación las que a nuestro criterio, pueden tener una mayor incidencia:

a) La sociedad viedmense carga, como el conjunto de la sociedad argentina, con dos décadas de frustraciones y esperanzas trucas. La segunda mitad de la década del '70 fue particularmente dolorosa y anestesidora de la participación. la década siguiente, inicialmente explosiva en participación ciudadana, se convirtió hacia finales de la misma en una fuerte frustración de esperanzas y en un retroceso económico de las clases medias y bajas.

Pero además Viedma tuvo, a nuestro entender, sus propias causales desmotivadoras, que se sumaron a las suscitadamente expresadas. Fundamentalmente el hecho de haberse establecido en 1986 el emplazamiento del Nuevo Distrito Federal en éste sitio. Esto provocó por un lado, una fuerte puja entre las distintas

PLAN ESTRATEGICO DE VIEDMA
SEGUNDO INFORME PARCIAL

ciudades de Río Negro que aspiraban a ser la capital provincial, lo que generó enfrentamientos y el aislamiento de la ciudad del

contexto provincial; y por otro lado una fuerte migración desde distintos puntos del país, atraídas por las hipotéticas posibilidades laborales generadas a partir del traslado de la Capital Federal.

El emprendimiento no se concretó y sumó una nueva cuota de descreimiento social. pero además dejó como consecuencia el aumento significativo de la población, la demanda de viviendas, servicios, educación y fuentes de trabajo todas de difícil resolución.

Como queda claro, Viedma vio sesgado fuerte y puntualmente su ritmo de vida y desarrollo a partir de las decisiones externas, en las que no participó. Se creó un contexto social de alta heterogeneidad, donde eran casi tantos los recién llegados como los establecidos de larga data.

En lo que a causales propias de la conducción, del proceso debemos contabilizar, mencionamos que:

b) Flota aun en el ambiente la creencia de que el Plan es "un anuncio más de los políticos". La fecha de lanzamiento e inicio del mismo a cuarenta y cinco días de un acto electoral dió asidero a ésta sospecha.

c) Hay un déficit en la información brindada a la comunidad sobre la existencia, característica y contenidos del Plan Estratégico. En éste tema debemos decir que no ayuda la conducta de los medios masivos de comunicación, quienes por propia característica buscan la "noticia" de una reunión o un plenario a partir de una figura gubernamental, pero no sostienen la idea de un proceso de todos en marcha.

d) En el equipo técnico local no hemos invertido el tiempo suficiente como para instalar el Plan en la sociedad. Como paliativo y explicación a un tiempo, debemos decir que los recursos financieros para realizar la tarea, tampoco hubieran estado disponibles.

A partir de éste cuadro y visualizando claramente la necesidad de insistir en la información a la población, para lograr una mayor participación, el equipo técnico local pondrá en marcha durante el mes de febrero un Plan de Marketing con el fin de atacar la situación reseñada. El primer paso del mismo consiste en la impresión y distribución de un folleto explicativo, elaborado en contenido y diseño por Adrián Tubio, integrante de éste equipo y

PLAN ESTRATEGICO DE VIEDMA
SEGUNDO INFORME PARCIAL

que llegará a manos de los vecinos desde fines de diciembre de éste año. Del mismo se ha decidido imprimir 20.000 ejemplares, para llegar a todos los domicilios de la ciudad de Viedma y distribuir en la temporada de playa en el balneario de la localidad.

Paralelamente se está elaborando el documento base, que sintetice los avances y productos obtenidos en los distintos grupos de trabajo y en los plenarios, desde el 3 de setiembre a la fecha.

Este documento será enviado antes de fin de año, al Equipo Asesor Externo que dirige el Lic Pedro Almeida, a fin de que emita opinión y aporte desde su perspectiva. Durante el mes de enero, volverá, se le dará redacción final y se hará imprimir - en número de 500 ejemplares - con el fin de devolver información organizada a quienes han participado en el proceso e informar a los decisores políticos lo avanzado en el período septiembre-diciembre de 1997.

Al mismo tiempo se difundirá a través de los medios masivos, mediante charlas y presentaciones en juntas vecinales, cámaras y otras organizaciones de la sociedad. Previéndose también trabajos en éste sentido en los últimos años de los colegios secundarios y en el Centro Regional Zona Atlántica de la Universidad Nacional del Comahue.

Este documento, finalmente, servirá de base para el trabajo futuro en los grupos como reseña de la Situación Actual del Proceso.

PLAN ESTRATEGICO DE VIEDMA
SEGUNDO INFORME PARCIAL

2. Tareas desarrolladas en el Grupo de Producción y Agroindustria

Se han realizado seis reuniones de trabajo, semanalmente los días miércoles, en la sede de la Sociedad Rural de Viedma.

Alternativamente estuvieron presentes en las discusiones del grupo, empresarios, comerciantes, ganaderos y agricultores.

Componiendo y ensamblando las visiones de los distintos sectores se fue trabajando en el cuadro de situación y los problemas que presenta el sistema productivo regional. El mismo será descrito en el punto C- EL PRODUCTO.

La última reunión realizada en la que participaron miembros del Grupo, fue la realizada el día 11/12/97. La misma fué convocada por el ETL en la que participaron coordinadores y referentes de los distintos grupos temáticos. En ella se realizó una evaluación del proceso y de los resultados obtenidos y se expuso sobre los pasos futuros a dar, a partir del relanzamiento del Plan en el mes de febrero. Los principales aspectos a destacar fueron a nuestro juicio

- El requerimiento de, sin desmedro de dar tiempos a la participación ciudadana, ajustar el rigor metodológico dando una mayor contención y direccionalidad al proceso.
- La necesidad de dotar de recursos financieros y aún ampliar el número de integrantes del ETL para darle mayores posibilidades de conducir el proceso.
- Dar contenido e información a un nuevo Grupo de Trabajo, generado en el último Plenario, el que se ocupará de llevar adelante estrategias comunicacionales motivadoras de la comunidad.

PLAN ESTRATÉGICO DE VIEDMA
SEGUNDO INFORME PARCIAL

3. Situación al 15 de diciembre de 1997

Se ha decidido suspender las tareas y las reuniones, por lo menos hasta principios del mes de febrero, puesto que ésta época del año es la de mayor acumulación de tareas para los agricultores, por lo que difícilmente puedan seguir participando en reuniones prolongadas como son las del grupo, hasta tanto la cosecha este avanzada y organizada.

Se ha previsto realizar al retomar las tareas, talleres de trabajo sobre la cuestión productiva. El primero de ellos será sobre " Definición del perfil productivo de la región - Diversificación vs Especialización ".

En el punto "Líneas de Trabajo..." se expone éste tema.

C. EL PRODUCTO

1. Situación actual del sector productivo de la Región

1.1 Area Bajo Riego

Al igual que lo ocurrido en otros sectores, en la Producción ha habido un cambio de escenario tal, que las conductas, los valores y las actitudes aprendidas y utilizadas, de pronto resultan inadecuadas en la nueva situación. Lo que genera desconcierto y la convicción de inexistencia de "salidas".

Durante años (decenas) se tomaba crédito, aun con tasas subsidiadas, dirigida a actividades que no generaban capacidad de repago, o eran desviadas a actividades no productivas, lo que con el correr del tiempo generó un endeudamiento creciente.

Este esquema funcionó en tanto la inflación licuaba pasivos y los resultados económicos de la empresa se enmascaraban en el mismo proceso inflacionario.

La producción de secano en su estado actual responde a ésta situación en líneas generales, claro está no hablamos de casos específicos sino de la situación general.

Por su parte la producción del valle bajo riego, tiene además la componente agravante de una fuerte intervención del Estado en un pasado reciente, que al modificarse su accionar, por crisis financieras acumuladas y sucesivas "deja librada a su suerte" al productor al que subsidió, guió, condonó deudas, todo en un marco de fuerte dirigismo.

El planteo del Programa de desarrollo del Valle Inferior a largo plazo - o sin plazos establecidos - hizo que los diferentes contextos políticos-económicos que fue atravesando, hicieran perder por el camino los objetivos y metas iniciales. Hoy no está claro a cual de los patrones de acción que tuvo el instituto a lo largo del tiempo responde.

En tanto, los productores dependen de sus propias decisiones empresariales y no hemos podido estimar aun cuántos de ellos están preparados anímica, técnica y financieramente para enfrentar la realidad económica del mercado.

PLAN ESTRATEGICO DE VIEDMA
SEGUNDO INFORME PARCIAL

En las reuniones del grupo de trabajo fueron saliendo a la discusión temas que al tiempo que definen el modelo de producción actual marcan sus principales problemas o cuellos de botella. Mencionamos rápidamente los que surgieron con mayor reiteración y énfasis:

a) Hay un concepto erróneo sobre la disponibilidad de tierras de calidad en el valle (25.000 has). Hay 6300 has frutícolas, 10.000 has para horticultura y para pasturas de calidad y 6500 has para recuperar o para pasturas rústicas.

b) La estructura fundiaria es un condicionante. Parcelas de pequeñas dimensiones constituyen un problema para pensar en empresas agropecuarias, porque son en realidad de subsistencia familiar.

c) No hay disponibilidad en la zona de volúmenes y calidad de producción para pensar en un sistema de comercialización vigoroso y con continuidad - volumen y calidad menores, y condicionantes.

d) Mercados afectados por el ítem anterior y además en lo que a mercado interno se refiere, por la distancia y el costo creciente de los fletes a Bs. As. Por la competencia de zonas tradicionales de producción (Florencio Varela y La Plata) y por nuevas de producción en gran escala (Lobos, Baradero, Escobar, etc). En tanto para pensar en la exportación, no hay volúmenes ni la calidad requerida crecientemente por los exigentes mercados internacionales.

e) No hay industria transformadora. Lo que antes absorbía el grueso de la producción (se llegó a procesar una producción local de 20 millones de Kg. de tomates en el año 80/81), ha desaparecido.

f) No ha habido innovación en cuanto a cultivos, ni a tecnología de cultivo a nivel de productores. Aunque la haya habido a nivel experimental, no se ha adoptado a nivel productor.

g) La fruticultura tiene un desarrollo limitado por:

- disponibilidad de suelos de calidad.
- altos costos de implantación frente a capacidad económico-financiera restringida.
- proceso de acumulación trunco.
- lo que está implantado requiere de adecuación varietal al mercado (reconversión), nuevamente costos vs. capacidad financiera.

PLAN ESTRATEGICO DE VIEDMA
SEGUNDO INFORME PARCIAL

- el único frigorífico existente tiene baja capacidad de almacenaje(25.000 bultos), además la Cooperativa que la administrano logra la propiedad como para pasar a un plan de expansión a 200.000 bultos. La dificultad radica en que al deber \$80.000 al IDEVI no accede al título de propiedad, lo que a su vez le bloquea el acceso al crédito.

h) Las formas asociativas de producción son de escasa inserción. Por lo que y debido a la pequeña escala individual, los costos de compra de insumos son mayores y los de venta se dificultan .Los compradores exigen volumen, calidad y continuidad en las operaciones.

i) Se señala la falta de continuidad en las políticas de la institución.

j) Endeudamiento de los productores. Se privilegia el cobro de las deudas sobre la posibilidad de producir. No se considera al endeudamiento como natural e inherente al proceso productivo. Los 540 productores deben \$4 millones. Alegan que es lo mismo que deben diez productores grandes del Alto Valle. Lo que denota incomprensión del poder público al no acompañar las gestiones de refinanciación y avales.

k) Se requiere del estado, generar las condiciones para poder facilitar la accesibilidad al crédito (se menciona la burocracia y el papeleo, por ej. para créditos del CFI).

Brindar información de precios, mercados, nuevos productos, financiamiento, etc.

l) Hoy que el modelo ocupacional tradicional viedmense ya no tiene vigencia, vuelve a cobrar fuerza el de la producción - mirar hacia la producción, lo que se debió hacer hace años.

m) Los hijos de productores son discriminados en la ciudad.

n) La gente que busca trabajo en la ciudad no quiere ir a trabajar a las chacras, ademas no sabe, no hay capacitación de mano de obra.

ñ) Mano de obra: Existe un decreto limitando la venida de gente capacitada para tareas agropecuarias de otras provincias, que obliga a contratar personal de la zona. Se argumenta la falta de preparación para las tareas agrícolas, sin el acompañamiento de un plan de capacitación. Se recuerda el episodio Bussi-Verani, cuando el primero envió desocupados a trabajar en la cosecha rionegrina y el segundo los mandó de vuelta.

PLAN ESTRATEGICO DE VIEDMA
SEGUNDO INFORME PARCIAL

o) En el IDEVI es necesario un departamento de gestión de crédito que ayude a confeccionar la presentación de proyectos y acompañar a los productores a iniciarse en los negocios, etc.

p) No está clara la conveniencia de apoyarse en la diversificación de cultivos como estrategia de cobertura, ante las oscilaciones de precios. O concentrarse en la especialización de dos o tres productos que caractericen a la zona.

Esta descripción nos lleva a concluir que el modelo de producción generado desde el estado no fue acompañado por la comunidad de Viedma. Fue variando a través del tiempo y fue incorporando en su transcurso actores de muy diversa capacidad técnica y financiera - familias productoras, empresarios, peones rurales - que después de largos años de paternalismo estatal, se enfrentan hoy con escasas armas a un contexto de economía de mercado.

Son actores de una actividad no prestigiada, que la sociedad urbana no reconoce, no quiere imitar, ni se plantea como uno de los ejes fundamentales para salir de la actual crisis.

1.2 Area de Secano

A partir del nuevo cuadro de situación que se ha generado para el comercio de carnes Argentinas en el exterior, como consecuencia de la obtención de la declaración de país Libre de Fiebre Aftosa -con vacunación- fundamentalmente la apertura de nuevos mercados y mejores precios, se abren nuevas perspectivas para la producción ganadera en áreas marginales.

Por otra parte y concurrentemente, la tendencia muy fuerte en los precios de las oleaginosas y los granos existente en el mercado mundial, condujo a que la pampa húmeda se haya ido agriculturizando paulatinamente. Lo que significa que en forma creciente en los suelos más aptos, al influjo de la mayor rentabilidad y el auge de la innovación tecnológica, la agricultura ha desplazado la actividad ganadera a las zonas periféricas, semiáridas del país.

Estos dos elementos señalados, llevan inevitablemente a pensar que parte de esa actividad crecientemente desplazada se

PLAN ESTRATEGICO DE VIEDMA
SEGUNDO INFORME PARCIAL

desarrollará en áreas como el este de Río Negro y en el partido de Patagones. Principal zona de producción bovina de la Patagonia.

Sin embargo, y a pesar de los mercados, de los mejores precios por su carne libre de aftosa, la sustentabilidad de los campos y la rentabilidad de las empresas agropecuarias - al menos con la actual eficiencia económica o con la tecnología actual de producción - no permiten esperar una rápida expansión de la actividad, a través del crecimiento del número de cabezas vacunas en la región.

Cabe distinguir a ésta altura, que la producción característica y casi excluyente del área de secano de la región del P.E. es la cría vacuna. Y ésta dentro del sector es la de menor rentabilidad, debido a la baja productividad de los modelos productivos utilizados en ésta actividad.

Cuando señalamos que con la actual tecnología, la rentabilidad es baja y las perspectivas de expansión menores o nulas, debemos decir también que esto no se debe a la inexistencia de tecnología superadora, sino a que hay una marcada brecha entre la tecnología disponible y la tecnología adoptada por los productores. No es entonces una limitante tecnológica la que impide mejorar la eficiencia productiva, sino una limitante financiera, ya que es la disponibilidad de recursos o la capacidad de endeudamiento, la que impide o dificulta el acceso a la misma.

Considerando los años 90/91 al 96/97. En tres campañas: 90/91; 92/93 y 93/94 el margen bruto de la actividad fue negativo y en los cuatro años restantes, los márgenes fueron magros o ligeramente positivos. Esto derivó en un creciente endeudamiento y una crisis financiera.

Por otra parte, la característica de éstos campos es su inelasticidad, no es posible ante años de precios bajos de la carne, reconvertirse a la agricultura. Las características climáticas de la región lo impiden.

Está claro entonces que el destino productivo es la cría y que su principal problema es la productividad, que la tecnología para mejorarla existe, pero no se adopta por razones financieras.

Cabe entonces preguntarse como se sale de éste círculo sin respuestas. Desde lo local parece no haber respuestas ni soluciones. Sí las habría dentro de una estrategia nacional que tenga en cuenta el fenómeno descripto someramente que está ocurriendo en la pampa húmeda - agriculturalización, oportunidad de acceder a nuevos mercados carneos, mejores precios -

PLAN ESTRATEGICO DE VIEDMA
SEGUNDO INFORME PARCIAL

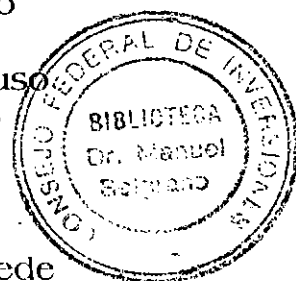
para lo que hay que aumentar la producción y así incrementar el ingreso de divisas, colaborando con la reducción del desbalance comercial existente. Si el incremento de producción debe provenir de las áreas extrapampeanas, será necesario un esfuerzo conjunto de productores, gobiernos provinciales y gobierno nacional, que contemple el facilitamiento del acceso a tecnología mediante resortes tales como el diferimiento impositivo, la refinanciación de pasivos a largo plazo y la puesta en marcha de nuevas líneas de investigación en la medida que, la actual tecnología sea aplicada y se requieran nuevos ajustes e incorporaciones.

2. Ejes de análisis a partir de la situación actual

Desde 1990 el avance de la reforma estructural de la economía Argentina y Latinoamericana, acrecentó la eficiencia productiva. A la par de la recuperación del crecimiento económico perdido en la década anterior, el desempleo se incrementó casi sin cesar. Hecho que se agravó con la crisis del peso mexicano (1995).

El tema es si la región (Latinoamerica) está en camino de un período similar al de los avances de los años '60 y '70 ,no sólo de crecimiento sino también de distribución, a través del cual se puedan superar los desequilibrios estructurales, o si éstos finalmente, terminaran por agotar el modelo económico en vigencia sin lograr avances significativos en la situación social.

Puesto en blanco sobre negro la discusión es si los avances macroeconómicos que se han logrado pueden traducirse mas o menos rápidamente en desarrollo social y económico de la población. Una vez mas se plantea, entonces, la cuestión del uso diario como sinónimos, de crecimiento económico y desarrollo económico.



En nuestro caso es importante distinguir ambos términos y ambas concepciones, ya que el Plan Estratégico en proceso puede plantear desde la base, modelos distintos que desemboquen en una u otra cosa. En una micro-región con crecimiento económico, o en una microregión con desarrollo y en desarrollo.

No será un esfuerzo innecesario llevar a discusión de la comunidad éste tema, volcar información y ser concientes de que el gran inversor que hoy muchos reclaman ,producirá eventualmente un incremento de la riqueza generada. Pero que éste incremento productivo puede ser vertical, o concentrado, no considera la distribución de la riqueza, sino a través de indicadores indirectos (renta per capita, por ej. o producto bruto per capita).

En cambio, el desarrollo económico da noción de un avance horizontal, del mejoramiento de las condiciones de vida de la población. De la generación de múltiples micro o pequeñas empresas que creen numerosas fuentes de trabajo y distribuyan desde el inicio la renta generada. Y en éste caso juegan un rol fundamental las condiciones sociales y económicas que se crean para el desarrollo, a partir de organizaciones e instituciones recreadas (salud, educación, investigación, tecnología disponible, etc). No es un problema exclusivo de disponibilidad de capitales

PLAN ESTRATEGICO DE VIEDMA
SEGUNDO INFORME PARCIAL

para invertir, sinó también de quienes lo hacen, en que contexto y con qué destino.

Se debe pensar entonces en la región, en un proceso de mejoramiento de instituciones y sistemas de valores, para satisfacer las crecientes demandas culturales, sociales, políticas y económicas que plantea la nueva realidad. En la promoción eficaz del Cambio Social, y ésto debe constituir la base del Plan Estratégico : fomentar la capacidad *propia* de la comunidad, para participar en los distintos aspectos demandados, formulando políticas, objetivos y proyectos, y en su ejecución. En suma constituir el Plan Político de la comunidad a ser aplicado por sucesivos gobiernos, que le den continuidad en el tiempo.

Este debate debe ser dado previo a la etapa del P.E que prevee la elaboración de la Imágen Guía u Objetivo. Por honestidad intelectual y si cabe, metodológica, previamente la sociedad debe saber qué está definiendo en sus reales alcances.

Lo dicho es relevante porque aún la comunidad expresa, la esperanza de que el estado resuelva per sé la crisis, o que logre el concurso de inversores de envergadura que instalen grandes plantas industriales las que generarán rápidamente trabajo y riqueza. No está instalado el hecho que desde la comunidad se deben generar las condiciones para el propio desarrollo, el lograr a través de formas asociativas de producción el cambio que se espera.

Al no haber logrado la instalación social del Plan Estratégico y como consecuencia la indispensable participación, no se ha obtenido aún el principal producto derivado, que es que el procedimiento estratégico aplicado a lo político social da lugar a un nuevo modelo político de comportamiento. Y que el mismo procedimiento estratégico avanzando en lo económico producirá un nuevo modelo técnico-económico de comportamiento social.

En las actuales circunstancias de escasa participación, el Plan Estratégico puede terminar siendo acordado y elaborado por un grupo técnico o por grupos de interés corporativo. Por lo que se hace necesario redimensionar estrategias de convocatoria y participación. Y elastizar los plazos previstos para lograr los objetivos.

La experiencia mundial del último medio siglo demuestra que un proceso comunitario planificado, solo tiene éxito con el *consenso político* de los integrantes de esa comunidad, mediante la *participación real* en las decisiones que se adopten.

PLAN ESTRATEGICO DE VIEDMA
SEGUNDO INFORME PARCIAL

Para ésto y en las actuales circunstancias, es indispensable mejorar los modos de comunicación existente. En el 1º informe de avance señalamos que las formas eficaces de comunicación, dada la conformación social de Viedma (inmigraciones masivas superpuestas, grupos cerrados, preeminencia de la comunicación vertical) son dificultosas.

Se debe lograr difundir la información respecto a la existencia y características del Plan Estratégico, homogeneizar el conocimiento, llegar no sólo al que lee los diarios, sino a la población en general que excede en mucho a aquellos, llegar a los barrios, sindicatos, clubes, organizaciones no gubernamentales, etc.

Hay una creciente tendencia mundial a la planificación del desarrollo integral local, con un enfoque ampliamente participativo, en modelos compuestos por un núcleo urbano y su área rural periférica, tal como Viedma - Patagones y zonas de influencia. Tal como Río Cuarto, Córdoba, Bahía Blanca, Catamarca, etc. Esta es la oportunidad de Viedma y la población debe saberlo y tomarla en sus manos.

Por otra parte siendo ésta una región de menor desarrollo relativo, el desarrollo económico no se puede dejar al sólo arbitrio de la Economía o del Mercado. Sino por el contrario, requiere un esfuerzo deliberado, esforzado, tal vez lento, tal vez doloroso, con necesarios cambios de conductas, orientado a establecer un nuevo modelo político, económico y social de comportamiento, que produzca también fuentes de trabajo y un mayor ingreso por habitante.

Ese esfuerzo debe ser conjunto entre el estado y la sociedad. El primero creando las condiciones: dando oportunidades de capacitación a la fuerza de trabajo, aportando información a través de la investigación, del aporte de tecnología para el mejoramiento de la eficiencia productiva, ayudando a generar ventajas competitivas. Y la sociedad participando activamente en la definición de rumbos, toma de decisiones, alimentando el proceso, involucrandose con su futuro.

El Plan Estratégico no puede ni debe ser realizado con una metodología tecnocrática, vacía o poco realista respecto a las expectativas sociales. Por que de tal manera y aun en forma intuitiva, la gente rechaza la seguramente buena intención de los protagonistas directos, de los motores del plan y de los políticos.

PLAN ESTRATEGICO DE VIEDMA
SEGUNDO INFORME PARCIAL

Es importante tener presente que se trabaja en la siempre conflictiva frontera entre Sociedad y Estado. Para ésto es indispensable crear condiciones básicas. Una de ellas, tal vez la mas importante en relación al compromiso y la participación, es generar confianza en torno al plan y sus actores. En diversas oportunidades hemos mencionado la incidencia que ha nuestro juicio ha tenido el tiempo electoral en que se lanzó el Plan, o las restricción a participar originada en la creencia de que el Plan es de tal o cual dirigente político.

Es por ésto que el equipo técnico local cree conveniente ir separando paulatinamente el espacio del plan, del área gubernamental y de los ámbitos partidarios.

En éste camino se prevee para el mes de Febrero, construir un esquema organizativo a partir de un Consejo Directivo del Plan, compuesto por instituciones civiles locales, entre otras: Universidad, Sindicatos, Cámara de Productores, Cámara de Comercio, etc. Estas además podrán aportar técnicos y algunos recursos al proceso.

A ésta altura cabe relacionar ésta línea de razonamiento con la que exponíamos en el punto 1- "Consideraciones acerca del Proceso". En ese punto decíamos básicamente que la sociedad Viedmense transfiere su responsabilidad de crear el futuro a las autoridades políticas o a algún agente externo. En los párrafos anteriores decíamos de alguna manera que la sociedad civil descrea de "los políticos". Esto es así. Y ésta contradicción expresa en realidad una historia carente de iniciativa y aún la falta de otros referentes fuera del ámbito político, empresariales o sociales.

Es por ésto que afirmamos en varias oportunidades que uno de los productos, tal vez el mas importante de éste proceso es lograr a través de la participación, que la sociedad cambie la forma de enfrentar los desafíos que le presenta la realidad.

D- Líneas Futuras de Trabajo - Grupo Producción y Agroindustria.

Ha sido suficientemente descripta en el Primer Informe Parcial la situación de la Agroindustria en la región, lo que nos exime de mayores comentarios. Pero traemos nuevamente a colación el tema de la casi inexistencia de establecimientos elaboradores de la producción primaria, para exponer la necesidad de trabajar en dos líneas, que al presente cuentan con desarrollo disímil, con metodología diferente.

-a) *Por un lado*, la cuestión de la producción primaria en el grupo temático, con talleres y jornadas de discusión definiendo el Perfil Tecno-económico a partir de los siguientes temas:

- Diversificación de la Producción versus Especialización. Apoyar el desarrollo tecnológico, la innovación, la búsqueda de mercados y la efficientización del Sistema Productivo Regional en numerosos productos que cubran los vaivenes de precios y mercados, a partir de una canasta más amplia de bienes a comercializar. O por el contrario, buscar aumentar la eficiencia del Sistema, apoyándolo en el desarrollo de dos o tres productos, producidos muy eficientemente a partir de las especialización de los productores, la concentración de la compra de insumos y de maquinaria necesarios, como así también concentrar la oferta de bienes que definirían nítidamente el perfil productivo del área.

- Producción para mercado interno - Producción para exportación-calidades-tipos.

- Producción para mercado en fresco - Producción para industrialización.

- Industrias necesarias e Industrias posibles, para dar salida a la producción.

-b) *Por otro lado*, una tarea de relevamiento de líneas y posibilidades de inversión, para enriquecer de alternativas la visión del grupo temático y los talleres y jornadas.

Esta tarea será llevada adelante en áreas gubernamentales y no gubernamentales, tales como la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, la Confederación General de la Industria, etc. De manera tal de actualizar información, identificar proyectos viables y contar con un inventario actualizado de instrumentos específicos de estímulo en aplicación.

Es casi inevitable conectar la casi inexistencia de industrias que apuntábamos, con las características salientes de la población en éste tema:

- Carencia de capacidad empresarial y de referentes o modelos exitosos a imitar.

- Retracción frente al riesgo de la inversión productiva.

Esto señala claramente la necesidad de que en el proceso en marcha de Planeamiento Estratégico, se puedan volcar experiencias e información de situaciones de inversión de otras regiones y otros países y de como se han ido desarrollando procesos similares de planificación que se están desarrollando en paralelo al que nos ocupa.

Desde la puesta en marcha del Proyecto de Desarrollo del Valle Inferior del Río Negro, se han estudiado con distinta profundidad, una serie de proyectos de inversión que en su mayoría no han sido llevados a la práctica. Algunos de larga data y otros recientemente relevados, se enuncian a continuación, con la doble intención de informar puntualmente las *opciones posibles* y de ir avanzando en *delinear el perfil industrial* que los actores locales ponen de manifiesto para el futuro.

- Líneas de Inversión - Pequeñas y Medianas Empresas.

Actividades derivadas de la Producción Animal:

- Matadero, frigorífico y empacadora de porcinos - aves - guanacos - conejos y liebres.
- Fábrica de chacinados y embutidos.
- Fábrica de carne deshidratada y harina de hueso.
- Fábrica de salsas (tipo Bolognesa y otras) con carne y especias.
- Curtiembre para cueros ovinos y bovinos .
- Usina Láctea - Deshidratadora de leche.
- Planta de fileteado y congelado de pescado.

Actividades derivadas de la Producción Vegetal.

- Planta deshidratadora de alfalfa - pellets cubos a presión.
- Molino de harina de trigo.
- Planta conservera de legumbres.
- Elaboración y envasado de condimentos y especias.
- Planta de alimentos balanceados , con componentes vegetales y animales.

Plan Estratégico de Viedma
Segundo Informe Parcial

- Aserradero - tableado y cajonería.
- Planta deshidratadora de frutas y hortalizas.
- Maderas desfibradas y conglomeradas.
- Planta conservera de tomate.
- Planta de empaque de frutas y hortalizas.
- Conservación de frutas - atmósfera controlada- frio.
- Supercongelado de frutas y hortalizas.
- Planta de clasificación y empaque de semillas forrajeras.
- Planta de desecado de frutas.
- Planta elaboradora de puré deshidratado.
- Planta de clasificación de bulbos para exportación.

Otras Producciones.

- Fábrica de productos cerámicos -ladrillos y revestimientos- a partir de arcillas locales.
- Planta de tratamiento y fraccionamiento de miel para exportación.

Somero análisis de Procesos de Industrialización

Los procesos de desarrollo industrial de países como Japón, Corea del Sur, Taiwan, etc. tomados frecuentemente como ejemplo de crecimiento explosivo y aun como modelo o paradigma a imitar, fueron generados claramente en otro contexto económico internacional - comienzos de la década de los 70, e inducidos fuertemente desde el estado.

Si bien analizados en detalle tienen marcadas diferencias entre sí, todos tienen al menos tres elementos componentes comunes, ellos son:

a)- Fuertes y sostenidas políticas de intervención estatal. Con herramientas proteccionistas y de subsidio a fondo perdido de hasta el 50% del monto de la inversión, en los intereses o amortización de los créditos otorgados. Otros incentivos fueron las reducciones de los impuestos directos, acceso privilegiado a las licencias de importación de insumos y bienes de capital y la definición de una política monetaria que favorecía la competitividad de los productos en el mercado internacional.

b)- El mercado local sirvió de plataforma de lanzamiento a la actividad exportadora. Por lo que los consumidores locales soportaron a través del pago de precios más elevados que los del mercado internacional, buena parte de los costos de industrialización del país.

c)- Se estableció un proceso de cooperación muy atado entre el gobierno, el sector privado y los trabajadores, acordándose pautas muy precisas de funcionamiento en volúmenes de producción, calidad y costos, para poder acogerse a los programas de asistencia gubernamental. Con una particularidad, el gobierno seleccionaba las empresas que juzgaba, estaban en condiciones de participar. Política que se llamó de "pick-up winners".

Esto fue así durante más de una década de consolidación, en la que se logró posicionar en los mercados internacionales una industria tecnológicamente de punta y en plena expansión. Una vez logrado ésto, la mayoría -no todas- de éstas políticas fue abandonada. Pero aún en la actualidad, por ej. Japón continúa aplicando políticas de promoción al sector industrial, aunque debido al desarrollo alcanzado y a la presión internacional ha habido un cambio en los instrumentos utilizados. El Estado concentra su apoyo en fomentar las tareas de Investigación y Desarrollo en alta tecnología a través de megaemprendimientos conjuntos con las grandes empresas privadas y públicas. Con la

clara finalidad de mantener y ampliar en lo posible la brecha lograda en adelanto e innovación tecnológica para sus empresas.

Esta nueva modalidad de promoción industrial conserva, no obstante, algunas componentes de las políticas anteriores, tal como la selectividad de la asistencia otorgada. Esta política está fuertemente cuestionada por amplios sectores internos de la industria Japonesa, ya que al inicio del proceso de desarrollo industrial “seleccionar ganadores” o mejores empresas, era relativamente más sencillo. Cosa que con el nivel actual de desarrollo empresarial es mucho más arduo de hacer objetivamente. Más allá de esto, nuestra intención es señalar a través de que estrategias, se sigue expresando la presencia del Estado en los procesos de industrialización.

-Viedma - Nuestro caso

Este rápido repaso de las políticas utilizadas en los más recientes y notorios procesos de industrialización, nos expone claramente el rol decisivo del estado - como formulador de políticas - en el incentivo y la promoción de una industrialización naciente. Y que aún en el presente contexto económico mundial, con una economía consolidada esos estados, encuentran los caminos para seguir impulsando su industria.

Surge también con transparencia que el tiempo prolongado que insumen estos procesos, da una idea concreta de que aun con políticas deliberadas, las soluciones a la generación de empleo y de riqueza no debemos esperarlas para el corto plazo. De allí la necesidad de avanzar rápidamente en consensuar el proceso y que éste se internalice en los distintos actores necesarios: Gobierno, Líderes empresarios y Comunidad.

Esto nos lleva a reafirmar que el proceso de desarrollo de la región, no será la consecuencia natural del paso del tiempo, como un proceso biológico de maduración, sino un esfuerzo deliberado de Cambio Social, con formulación y explicitación de políticas acordes y sus herramientas correspondientes, más la voluntad expresa de la comunidad aplicada a la consecución de objetivos consensuados.

En Viedma está en marcha el proceso que puede lograr el consenso comunitario detrás de objetivos. El ritmo con que se va avanzando no permite alentar optimismos fáciles, pero está en marcha. Es el momento entonces de conjugar políticas desde el Estado en sus diferentes estratos, para contar con herramientas

que ayuden a movilizar las fuerzas productivas existentes y a crear las condiciones para el establecimiento de nuevas capacidades.

En el tiempo de avance del proceso participativo hemos ido detectando algunos *instrumentos útiles*, que consideramos se deberían poner en marcha paralelamente:

- Concertar mediante Convenio con la Universidad del Comahue, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria y otros organismos del sector, una *política de investigaciones* que ataque a lo que se establezca como "nudos" prioritarios a remover, para redefinir un perfil productivo eficiente y rentable.

- Con las mismas instituciones mencionadas, más el aporte de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y de la Confederación General de la Industria (con quienes ya se ha analizado la viabilidad de ésta propuesta), poner en marcha cursos de *capacitación empresarial* para emprendedores. En éstos momentos la CGI está por dar comienzo a cursos de éste tipo en la ciudad de Bahía Blanca. Por lo que no sería fuera de lógica, lograr un módulo inicialmente, para Viedma.

- Lograr la localización en Viedma de una *Agencia de la Secretaría de Estado de la PYME* para sumar su aporte y hacer accesible a los actores emprendedores, la información necesaria para la creación de empresas de ese estrato. Al tiempo que estar al día en información sobre oportunidades de negocio. Pudiendo cumplir además la función de "incubar" y acompañar inicialmente proyectos de inversión productiva.

Estos instrumentos en el marco del proceso de Planificación Estratégica coadyuvarán a la adopción de nuevas actitudes y conductas en la comunidad, lo que permitirá generar un nuevo rol económico para la región.

Sin embargo, como primer paso, que debe consistir sin duda en consolidar y reencaminar las fuerzas productivas ya existentes, creemos necesario articular una *respuesta al fuerte endeudamiento* que bloquea las capacidades de innovación tecnológica de los productores primarios, constreñidos a un modelo productivo de baja rentabilidad. Esta herramienta que se propone - no indiscriminada- consistiría en el refinanciamiento de la deuda con subsidio a las tasas de interés por parte del estado provincial. Los fondos necesarios para ésta operatoria deberían surgir de una readecuación transitoria de la alícuota de Coparticipación Provincial de Impuestos, que otorgue a Viedma un fondo específico para la *amortización de deuda contraída con fines productivos*.

Esta operatoria de *saneamiento financiero* estaría enmarcada en la ley de Emergencia Económica, sancionada por la Legislatura Provincial para el departamento de Adolfo Alsina en marzo del 96 y que no cuenta con reglamentación del Ejecutivo Provincial, por lo que todavía no es operativa.

Estos instrumentos que van surgiendo como demanda clara de la comunidad, no se agotan en los enumerados, ni constituyen por sí mismos la solución a todos los problemas, pero son los primeros en emerger y tienen el valor de ser las primeras luces que se avizoran en una situación de confusión y falta de rumbos claros. Al tiempo que van definiendo una inclinación, un nuevo perfil para la región.