

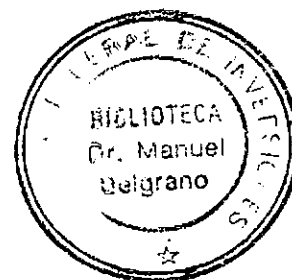
0/F.3111  
A22 pl  
II

41 P2A

# **CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

## **PLAN ESTRATEGICO DE LA CIUDAD DE VIEDMA**

**Informe Final**



**Pedro León Almeida**

**22 de febrero de 1999**

# INDICE

<b>INTRODUCCION</b>	<b>Pág</b>	<b>1</b>
1.- Significado del presente informe		
2.- Algunas aclaraciones metodológicas		
3.- Consideraciones finales		
<b>DESARROLLO</b>		<b>6</b>
<b>A.- ANALISIS DE OBJETIVOS</b>		<b>7</b>
I.- La región y lo urbano ambiental.		7
II.- La dimensión socio-cultural.		32
III.- Las relaciones Estado – Sociedad		58
IV.- El sistema económico.		83
<b>B.- SINTESIS DE ESCENARIOS.</b>		<b>114</b>
<b>C.- POLITICAS .</b>		<b>118</b>
I.- Política General		118
II.- Síntesis de Políticas Sectoriales		119
<b>D.- RELEVAMIENTO DE PROYECTOS.</b>		<b>121</b>
I.- Introducción		122
II.- Cuadro de relevamiento de proyectos.		124
III.- Otros documentos.		132
<b>ANEXOS</b>		<b>134</b>
I.- Resumen		135
II.- Síntesis de Factores de desarrollo		144

## **INTRODUCCION**

## **I El significado del presente informe**

La denominación de “Final” que adjetiva el presente informe, puede llamar a confusión, y requiere una aclaración que permita tener presente su significado.

Este informe es el último que cabe presentar en cumplimiento del contrato celebrado el 25 de agosto de 1998 con el Consejo Federal de Inversiones..

Como tal pone de manifiesto la manera en que se alcanzaron los objetivos propuestos, y se cumplieron las tareas encomendadas por el contrato.

De ninguna manera puede ser interpretado como el resultado final del proceso de Planeamiento Estratégico que *está llevándose a cabo* en Viedma.

El Planeamiento Estratégico es por su naturaleza misma situacional, y por lo tanto está en permanente revisión para ajustarlo a las nuevas situaciones.

Con el cumplimiento del presente contrato se alcanza el objetivo de haber puesto en marcha el proceso, haber ajustado la metodología a las características del medio, haber contribuido a formar un cuerpo técnico local que pueda continuar con la tarea, y haber generado una serie de productos que desde ya permiten avanzar en un proceso sistemático de desarrollo estratégico de Viedma.

Nunca debería mostrarse este documento como *lo que es* El Plan Estratégico de Viedma sino sólo como *hasta donde se llegó en esta etapa* del Plan Estratégico de Viedma.

No tener esto en cuenta conduciría a exigir de este documento precisiones que aún no están dadas en la comunidad, y daría la impresión de incompleto.

La esencia del plan es la participación de la población, y el plan no puede ir más lejos de lo que esa participación permite. En ese sentido, el logro mayor no puede describirse en este informe, y es el de haber instalado en Viedma el Planeamiento Estratégico como una metodología y un ámbito de encuentro, de discusión, de participación y de aprendizaje de una nueva manera de entender lo que cada uno tiene que ver con la historia actual y futura de Viedma, y lo que esa historia significa en la posibilidad de configurar el proyecto de vida de cada.

Hecha esta aclaración conviene hacer algunas precisiones metodológicas.

## **II. Algunas precisiones metodológicas**

En el presente informe se debe tratar los siguientes puntos del contrato:

3. Análisis de Objetivos.- Análisis FODA
4. Configuración de escenarios. Análisis de campo de fuerzas
- 5 Formulación de un sistema de políticas generales a largo plazo
6. Formulación de un sistema de políticas sectoriales
- 7 Relevamiento de proyectos de desarrollo local o regional

El índice del informe no manifiesta este orden. El Análisis de Objetivos se hace mediante la aplicación de la matriz FODA, y eventualmente mediante el Análisis del Campo de Fuerzas, según la teoría de Kurt Lewin.

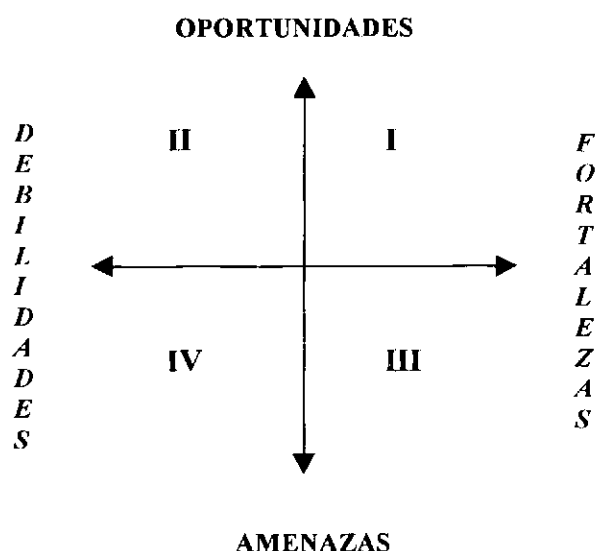
La matriz FODA se aplicó y se explicita en el informe. El análisis del Campo de Fuerzas también se aplicó en los talleres, pero su aplicación no brindó ningún elemento nuevo que tuviera relevancia o significación, y aparecía como una reiteración de las mismas conclusiones del FODA dichas en otro orden.

Para el técnico ha servido como una prueba de consistencia de las observaciones relevadas, pero entendemos que no cabe su inclusión en este informe porque sería decir inútilmente reiterativo. Es razonable suponer que el análisis del campo de fuerzas, alcance mayor utilidad al tratar cada uno de los proyectos que aquí han sido relevados, a fin de visualizar el modo más adecuado de implementación, ya que este instrumento se manifiesta más productivo en el análisis de proyectos concretos.

En su lugar se presenta una aplicación ampliada del FODA, que permite visualizar mucho más que la matriz originaria.

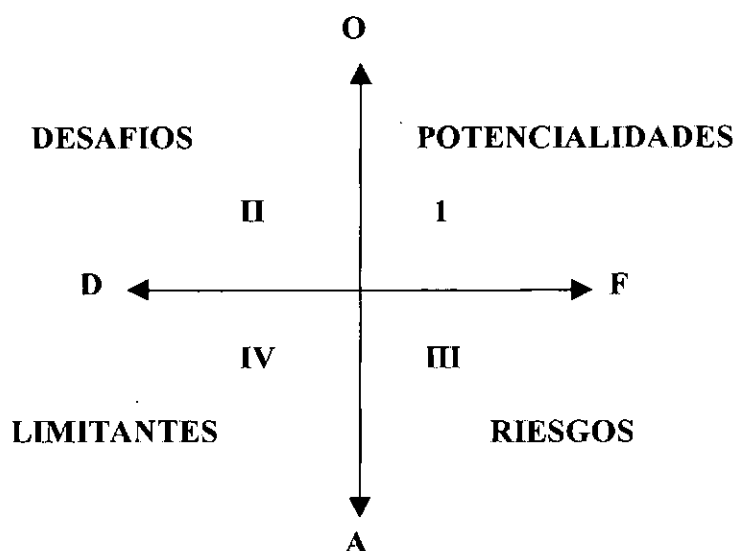
A partir de los factores internos y externos que resultan del análisis matricial FODA es posible aproximar una integración de los distintos factores haciendo un análisis cruzado de ellos. Ese cruce se representa en los siguientes esquemas:

Análisis de factores externos e internos.



Se distinguen así cuatro cuadrantes: I, por la interacción de las oportunidades y fortalezas se detectan *potencialidades*; II al cruzar las oportunidades con las debilidades se manifiestan los *desafíos*; III al integrar fortalezas con amenazas resultan los *riesgos* y IV al considerar las debilidades con las amenazas aparecen las *limitantes*.

De ello resulta:



- I. Las *potencialidades* permiten visualizar cuáles fortalezas son relevantes para aprovechar las oportunidades del entorno.

- II. Al <sup>o</sup>comparar las debilidades con las oportunidades del entorno surgen los *desafíos* que deberían asumirse para aprovechar las ventajas del contexto
- III. Los *riesgos* expresan algunos factores *internos* que, pese a que son fuertes, están amenazados por factores externos y representan por tanto un riesgo potencial.
- IV. Las *limitantes* o barreras para el desarrollo surgen cuando los factores más débiles del medio se potencian negativamente con las amenazas del entorno.

Es un análisis enriquecido, que fue aplicado en el Proyecto de Desarrollo de Coquimbo

El método de Escenarios, ha sido tratado en cada uno de los ejes estratégicos, y se encuentra incorporado en el desarrollo de cada uno de ellos para visualizar más claramente la coherencia interna de la propuesta. Sin perjuicio de ello, se agrega una síntesis integrada en el capítulo respectivo

Lo mismo pasa con las políticas sectoriales. Se tratan al finalizar el análisis de cada eje estratégico para no discontinuar el razonamiento, pero se agregan al final en un cuadro sintético, a continuación de la enunciación de la Política General.

A continuación se agrega un cuadro de Proyectos, que permite visualizar rápidamente las características principales de cada uno.

En la parte final se agrega un resumen para divulgación del contenido de este informe, y algunas transparencias que permiten visualizar mejor el modo de comunicación utilizado en los talleres, que debe ser lo menos técnico y lo más movilizante posible.

Es fácil reprochar a este informe ciertas reiteraciones y superposiciones, quizá ciertas falencias. Gracias a Dios, la realidad social no es un mosaico que encaje pieza a pieza como un rompecabezas. Es una realidad viva y magamática que la ciencia no alcanza a recortar con precisión. Por eso es un verdadero rompecabezas.

### **III. Consideraciones finales**

Al terminar este contrato, no se puede dejar de llamar la atención sobre un fenómeno al que ya se hiciera referencia en informes anteriores. El cambio ha comenzado pero aún no está consolidado. La continuidad del proceso del Plan Estratégico de Viedma, es ahora una responsabilidad asumida. Interrumpirlo lo convertiría en un grave daño infligido a Viedma, que tiene ya un largo historial de frustraciones generadas por proyectos que quedaron trancos, y que son la raíz de su dificultad actual para volver a creer, y para volver a comprometerse.

## A. ANALISIS DE OBJETIVOS

### I. La Región y lo Urbano ambiental

La tendencia "natural" es que las ciudades crezcan desordenada y desarticuladamente, se deteriore la calidad ambiental, la provisión de servicios urbanos sea ineficiente, se incrementen los niveles de violencia e inseguridad y parte de la población quede excluida de los procesos de desarrollo.

Ante esta realidad los estudios sobre esta temática, coinciden en la necesidad de una revalorización de lo urbano, rescatando conceptos como el de "*ciudad armónica*", *vivable, habitable*, desde una perspectiva comprehensiva y multifactorial.<sup>2</sup>

Como ejemplo de esta preocupación podemos rescatar los conceptos de Precado Ledo cuando contrasta la visión de la planificación estratégica clásica que entendía a la ciudad como una empresa compitiendo en un mercado imperfecto y rígido, a la de un nuevo paradigma urbano que pretende

*"devolver a la ciudad sus contenidos más valiosos, adoptando un enfoque integrado que abarque todos los aspectos que en el espacio urbano interactúen, y sus relaciones con el entorno regional, siempre bajo una filosofía del hombre - no de la técnica ni de la eficiencia- que hunde sus raíces en la realidad espiritual de la persona, en la búsqueda de la armonía entre las intervenciones del hombre y la configuración del espacio, tanto sea*

---

<sup>1</sup> Precado Ledo, Andrés. - Ciudad y desarrollo urbano - colección Espacios y Sociedades - Serie Mayor Nº 6 - Editorial Síntesis- Madrid 1996

<sup>2</sup> Girardet Herbert- Ciudades. Alternativas para una vida sostenible - Celeste Ediciones - Atlas Gaia 1992



*concebido como ecología social o como ecología medioambiental. Armonía y equilibrio, valores intrínsecos a las corrientes culturalistas, que deben insertarse en un modelo de desarrollo más homogéneo y sostenible”<sup>3</sup>.*

En esta perspectiva quienes están dedicados al estudio de la ciudad y del territorio - y también a su mejora- tienen ante sí un importante desafío: conducir los estudios y trabajos hacia caminos más humanísticos, apoyados en las ventajas que las nuevas tecnologías proporcionan y con vista a los cambios que se avecinan. No se puede asumir acríticamente modelos sociales y económicos cuya aplicación a la realidad urbana y regional ha demostrado ser mucho menos eficaz de lo que prometía, llegando incluso a provocar problemas y desequilibrios personales, sociales y territoriales más graves, y desajustes mayores, de los que se pretendía resolver.

Con relación a la definición del espacio territorial objeto de las estrategias de desarrollo que se formulan en el marco del presente proceso, se acuerda entender la zona como una realidad social y económica sin límites precisos y cuya existencia habrá de proyectarse en el entorno regional y extranacional.

Se conviene asimismo que la Comarca Viedma – Patagones es el núcleo articulador de este proceso de planificación, a partir del cual se irán integrando diversos ámbitos espaciales, acorde a la naturaleza y alcance de las acciones.

Como ya se expresara, la microregión - que se compadece con el concepto de Comarca aceptado actualmente- comprende un territorio que, pivotando sobre el binomio urbano Viedma-Patagones, se extiende desde Caleta Los Loros a Bahía San Blas sobre el litoral marítimo, y a través del valle fluvial hasta Guardia Mitre, incluyendo el área bajo riego.

Es importante rescatar en esta instancia, la histórica vocación integradora de Viedma hacia la región, pudiendo plantearse como una de las aspiraciones centrales de este proceso, potenciar el rol de la misma, principal centro urbano del subsistema del Valle Inferior, como foco articulador y distribuidor turístico, a la vez que como centro proveedor de servicios a su área de gravitación, es decir la población de ese valle y del centro este de la provincia.

---

<sup>3</sup> Preccdo Ledo, Andrés - op.cit.

A propósito de la cuestión regional y la definición del territorio sobre el cual desplegar las estrategias de desarrollo es importante tener en cuenta las manifestaciones de Precedo:

*"tal vez se haya insistido demasiado en el carácter competitivo de las relaciones urbanas y, por el contrario, si adoptamos una perspectiva más amplia, podemos pensar en modelos estratégicos de asociación que, descansando en los principios de la especialización y la complementariedad de ciudades medias, configuran las relaciones urbanas horizontales y verticales. Es el modelo de integración de redes urbanas regionales. Pero esta idea supone que las ciudades vecinas deben asociarse, repartiéndose entre ellas ventajas y equipamientos, lo cual no siempre es fácil de lograr en la realidad. Sin embargo estas políticas resultan ser las más adecuadas para regiones con estructuras urbanas policéntricas, en razón de la proximidad entre las ciudades, ya que rara vez una ciudad aislada de sus entornos sucesivos puede alcanzar plenamente objetivos de desarrollo integrado"*<sup>4</sup>

Al respecto, se formularon en el marco del presente Plan<sup>5</sup> una serie de hipótesis preliminares de las cuales resulta pertinente considerar las siguientes, como referentes del presente eje estratégico:

- "1- la microregion debe ser concebida en términos de las relaciones sociales y económicas que establecen los actores y que se apoyan en la disponibilidad de determinados recursos, antes que por una estática delimitación geográfica.*
- 2- Viedma-Patagones como núcleo urbano constituye el centro de un proceso de integración regional incipiente que se irá consolidando en la medida en que el desarrollo se produzca en el marco de un proyecto compartido por ambas comunidades y que despegue de su actual subordinación a otras regiones (Alto Valle, Bahía Blanca). Un proyecto regional implica un cambio cualitativo en las conductas de los actores locales, que permita la inserción activa en un mundo complejo y global. Pensando en el mundo para repintar la aldea".*

En referencia al contexto de la microregión el citado estudio agrega:

*"Según han pasado los años y las distintas concepciones de ordenamiento u organización territorial, esta microregión ha formado parte de la llamada región Comahue (Conade, 1966) y en otros momentos históricos, antes y después de la definición del Conade, de la región Patagonia.*

*Por definición de pertenencia de sus habitantes es Patagonia y dentro de ésta en virtud de distintos regímenes promocionales nacionales, ha sido considerada diferenciadamente como Nor-Patagonia.*

*La presencia cercana de una ciudad de mayor magnitud como es Bahía Blanca, ha hecho que su crecimiento comercial se viera obstaculizado y retrasado. Diferencias de escala y por ende de costos fueron un freno a la actividad, en tanto las ciudades del Alto Valle crecían al influjo de un perfil productivo definido y de alto potencial, con inversiones nacionales en infraestructura importantísimas. Rápidamente estas condiciones hicieron que las corrientes comerciales y turísticas (S.C. de Bariloche) se volcaran por la ruta nacional N° 22, que une Bahía Blanca con Neuquén, dejando a un lado esta microregión que solo crecía al influjo de políticas promocionales o de subsidio, y por el incremento del personal ocupado en la administración provincial.*

*Los cambios macroeconómicos operados en el país: estabilidad monetaria, desaparición de políticas de subsidio, apertura económica, achique del estado con nuevo rol, etc. toman a Viedma aislada conceptual y geográficamente.*

<sup>4</sup> Precedo Ledo, op.cit. pag. 46

<sup>5</sup> Ciliberto, Miguel L. A. Plan Estratégico de Viedma y Zona de Influencia - Producción Agropecuaria y Agroindustrial - Informe Final - Cap. A. Producción Primaria - I. El Area en análisis - La Región - Marzo de 1998

*Este aislamiento es vivido intensamente por la sociedad viedmense; no solamente se manifiesta en la escasa conectividad con otras ciudades de la provincia y el resto del país, sino que en lo fundamental, en el proceso de globalización que vive el mundo, Viedma se siente ajena. Aun en temas puntuales como el arrollador intercambio comercial generado a partir del Mercosur Viedma no encuentra su rol."*

Por último, es oportuno señalar que dado el alcance del presente plan, el análisis pone énfasis en la escala urbana, en tanto que integra algunos aspectos de orden regional particularmente en términos de articulación e integración de Viedma en la Comarca, con la región y el país, así como en relación con el manejo de los recursos ambientales y naturales de ámbitos extraurbanos, entendiendo que estos deben constituirse en ejes prioritarios que encaucen futuras acciones sobre el territorio.

## 1. Objetivo

Las intervenciones de los participantes a los talleres realizados en Viedma, reflejan una fuerte preocupación por impulsar líneas estratégicas relacionadas con la planificación del desarrollo urbano y regional, con especial énfasis en el manejo del medio ambiente, y la identificación del río como un componente esencial del entorno urbano que requiere una mirada integral en su manejo.

Partiendo de esas consideraciones generales y particulares planteadas, se adoptó como Objetivo :

***Ciudad armónica y habitable, socio espacialmente equilibrada, integrada al río y a la Comarca en un marco de sustentabilidad ambiental, que se potencia como principal centro urbano del subsistema del valle inferior del Río Negro.***

## 2. Definición de líneas estratégicas

A partir de los ejes enunciados en la síntesis diagnóstica, se formularon tres líneas estratégicas vinculadas a las cuestiones territoriales y urbano ambientales.

1. Integración Regional y Articulación con el resto del país.

2. Desarrollo Integral Planificado de la Ciudad y su Entorno
3. Desarrollo urbano ambiental sustentable

### 3. Análisis FODA.

#### 3.1. Integración Regional y Articulación con el resto del país.

##### *Factores externos*

##### Oportunidades

- A. El concepto de integración y de formación de bloques está fuertemente legitimado y prestigiado por los paradigmas vigentes a nivel internacional. Tanto los bloques internacionales como la configuración de regiones a nivel nacional, es una alternativa que pasa por una etapa de gran valorización. Un caso típico de esto es el Mercosur a nivel subcontinental, así como la reciente configuración de la Región Centro que integrando las economías de Córdoba y Santa Fe genera un producto bruto regional igual al de Buenos Aires.
- B. Por su característica Norpatagónica la región está comprendida por múltiples regímenes promocionales. Esto significa que los componentes regionales pueden sacar ventajas comparativas frente a otras zonas contiguas, pero que no pertenecen al área patagónica, con lo que pueden equiparar ciertas desventajas de distancia.
- C. La necesidad de una política que promueva la dotación de agua dulce a la meseta y camino de la costa, requiere de políticas acordadas. La intensidad de la necesidad, potencia la capacidad de acción. En el caso de referencia, las acciones en ese sentido son absolutamente necesarias, y no pueden llevarse a cabo sin acuerdos regionales.
- D. La falta de economías de escala de cada uno de los componentes del sistema, fortalece la búsqueda de la integración para lograr una base de desarrollo. Ni Viedma y su área de influencia, ni Carmen de Patagones y su entorno, tienen una masa crítica de mercado y capacidad de producción que les permita pensar en una cierta autonomía económica, o en la posibilidad de colocar productos en cantidades adecuadas a los volúmenes de las operaciones actualmente vigentes. Esta debilidad de los componentes actúa como elemento centrípeto, ya que es más viable pensar en una economía regional, integrada a otras regiones, que en una autonomía de cada una de las unidades regionales.

### Amenazas

- A. La Comarca tiene por lo menos dos centros de poder, Viedma y Carmen de Patagones, que responden a jurisdicciones provinciales distintas. La autonomía municipal de cada ciudad, y su pertenencia a distintos estados provinciales afecta evidentemente la integración, sobre todo en el caso en que los gobiernos de ambas provincias, y/o de ambas municipalidades respondan a partidos políticos diferentes.
- B. Ambas Ciudades tienen un peso relativo diferente en sus respectivos contextos provinciales, por lo que las expectativas de los pobladores también son diferentes. En tanto Carmen de Patagones es una de las ciudades más pequeñas y pertenece a uno de los partidos más alejados de la Provincia de Buenos Aires, Viedma es Capital Provincial, aunque no está inserta en la parte más rica del territorio Rionegrino. Los habitantes de Viedma se comparan con los de otras capitales provinciales, los habitantes de Carmen de Patagones se comparan con los de Viedma. Como consecuencia la posibilidad de frustración es más fuerte en Viedma que en Carmen de Patagones, porque sus Ciudades de referencia son distintas.
- C. Existe una tradición cultural de competencia, más que de colaboración entre ambas Ciudades. Esto ha ido amainando con el tiempo, pero deja como elemento a resaltar, que el fenómeno natural es la competencia; la integración hay que construirla.
- D. Superposición o indefinición de competencias de entes locales y regionales sobre el territorio debido a inexistencia de convenios intermunicipales para la definición de ejidos colindantes. La no reglamentación de la Ley, que delimite ejidos municipales colindantes, deja áreas que no responden a ningún municipio. En principio rige sobre ellos una jurisdicción provincial, pero esta es ejercida en forma limitada. Sobre esos territorios, las municipalidades sólo pueden acordar acciones “de facto”, pero la falta de definición legal dificulta una elaboración de políticas regionales por acuerdos intermunicipales.
- E. Deterioro paulatino de la red vial nacional y provincial. Las restricciones presupuestarias estatales se han visto reflejadas en un notorio atraso en el mantenimiento de la red vial. Es sabido que cuando no hay un mantenimiento constante, la degradación se acelera y los costos de reparación son mayores. Este

proceso atenta directamente contra la integración territorial y la conectividad con otras áreas del país.

- F. Infraestructura ferroviaria inadecuada o inexistente. Toda la política ferroviaria nacional a afectado las comunicaciones por ese medio.
- G. Inadecuada conectividad aérea de Viedma con el resto del país. Tanto la estructura, como las frecuencias y los horarios de los servicios aéreos, aíslan a Viedma y la región, tanto del resto de la provincia como de otros centros regionales.
- H. Generación de un eje Bahía Blanca - Alto Valle que deja a Viedma al margen de los principales flujos turísticos y económicos. Esta marginalidad respecto al eje Bahía Blanca - Roca afecta a Viedma en cuanto a la variación de los costos y beneficios relativos de cualquier actividad económica en la línea del mencionado eje con respecto a su periferia.

### ***Factores Internos***

#### **Fortalezas**

- A. La condición de Capital Provincial de Viedma le facilita la influencia sobre decisores externos. En Viedma los contactos con el Gobierno Provincial son cotidianos y directos, y por su jerarquía de Capital Provincial, puede establecer contactos nacionales e internacionales de manera mucho más ágil.
- B. Vocación histórica integradora de Viedma y su característica de principal centro urbano del Valle Inferior. Tanto por su desarrollo poblacional, como por el alto grado de centralidad - es decir de concentración de infraestructura y de servicios, Viedma aparece como el polo natural, integrados de un área de que encuentra allí la satisfacción a necesidades de cierto nivel. Es natural entonces que potencie esa condición para cumplir adecuadamente su rol regional.
- C. Los habitantes de ambas ciudades van estableciendo un sistema de integración habitacional - laboral que facilita la búsqueda de soluciones conjuntas. En la actualidad muchos pobladores de la microregión reparten sus roles en diferentes escenarios espaciales. Así hay gente que vive en Carmen de Patagones y trabaja en Viedma y viceversa. Lo mismo ocurre con estudios y aprovisionamientos. Este fenómeno –que sería equiparable al de integración regional fronteriza a nivel

internacional- es desde el punto de vista sociológico la verdadera trama de la integración, en la medida en que los actores sociales transgreden las fronteras en su actividad diaria, y por lo tanto tienen repartidos sus intereses y pertenencias.

- D. La dirigencia política, económica y social, se han manifestado reiteradamente a favor de la integración. Aunque no hay todavía declaraciones oficiales en ese sentido, las dirigencias se han manifestados fuertemente inclinadas a la integración. Especialmente Viedma, ha mantenido respecto a Carmen de Patagones, en el ámbito del Planeamiento Estratégico, una actitud permanentemente invitatoria.

### Debilidades

- A. Inexistencia de modos de gestión integrada que articulen los distintos niveles del estado y de la sociedad civil actuando sobre el territorio. No existe en estos momentos mecanismos institucionales, procedimientos establecidos ni convenios que procuren una integración interjurisdiccional y estatal - privada. El Plan Estratégico de Viedma ha sido un ámbito de aproximaciones relativas, y donde más lejos se ha llegado es en el área Turismo, pero se carece de una institucionalización de la tendencia.
- B. La jurisdicción territorial vigente no le concede autoridad de aplicación alguna a la Municipalidad de Viedma, salvo en el sector Atlántico que comprende la Villa Marítima El Cóndor cuyo ejido municipal, aunque espacialmente discontinuo, se encuentra bajo su dependencia administrativa; situación que ya fuera señalada como de especial singularidad.
- C. Diferencias políticas partidarias dificultan los procesos de integración.
- D. La falta de normatización ha beneficiado a determinados sectores que ahora tienen intereses creados que se verían afectados por un ordenamiento regional. El caso más concreto es el de los regímenes de propiedad y uso del suelo en zonas ribereñas

### **3.2. Desarrollo Integral Planificado de la Ciudad y su Entorno**

#### ***Factores externos***

##### *Oportunidades*

- A. Las consecuencias políticas que en otras partes ha tenido la aplicación del criterio economicista del desarrollo, alientan a buscar vías alternativas que den respuesta a las necesidades de la persona como primera prioridad.

Quizá el caso de Córdoba sea el más impactante. Después de años de gobierno, con criterio economicista que antepuso el saneamiento de las finanzas públicas a toda otra consideración, el mismo gobierno que perdió las elecciones reparte en la actualidad bolsones alimentarios a un tercio de la población de la provincia.

Esto ya ha puesto en alerta a otras jurisdicciones sobre la necesidad de tratar la realidad de un modo más integral y prestando mucha atención a las necesidades de la población.

##### *Amenazas*

- A. El paradigma de crecimiento económico, utilizando lo político y a costa de lo social, que impera en el mundo globalizado hace difícil aplicar una visión integral del desarrollo local. En último término, la globalización, que básicamente es un instrumento de unión y relación a nivel mundial, ha servido también para aplicar un modelo de desarrollo en el cual la persona ha sido degradada a nivel de insumo descartable, al mismo tiempo que ha consagrado la rentabilidad de las empresas como único criterio legitimador de políticas públicas y privadas.

El modelo de desarrollo integral planificado participativamente, pretende poner a la persona como centro y fin de toda acción política, económica y social. Lógicamente la vigencia del modelo neoliberal es una fuerte amenaza para la preservación de ciertos valores que caracterizan a la población de Viedma

- B. La situación de crisis económica que afecta al país y la incertidumbre provocada por las repercusiones de la crisis brasileña, trae como consecuencia una restricción de gastos en el sector público, y una retracción en el sector privado, que incrementa la



exigencia de lo urgente por sobre lo importante. Esta también es una de las características del modelo internacional, la coyuntura manda. Todo intento de planificación debe hacerse necesariamente en términos generales, porque las variaciones del entorno ponen en crisis constantemente la realización de acciones programadas.

- C. La mayor parte de las dificultades que tiene Viedma desde el punto de vista urbanístico, es una consecuencia de medidas tomadas desde afuera, por otras jurisdicciones. Baste señalar el impacto causado en Viedma por la decisión de convertirla en Capital Federal primero, y la decisión de no hacerlo después. Aun hoy, la Municipalidad de Viedma reivindica como ejido el Departamento Alsina, pero esa declaración no es más que una expresión de deseos que no se ve ratificada por una Ley provincial que lo establezca.

### ***Factores Internos***

#### **Fortalezas**

- A. Las tareas de Planeamiento Estratégico, financiadas por el Consejo Federal de Inversiones, han demostrado la posibilidad de avanzar en un nuevo modo de planificar la ciudad y su entorno.
- B. Se va formando en la población una idea de protagonismo, muy beneficioso para encarar una planificación participada e integral. Ello se advierte en la actividad de las asociaciones intermedias, que generan un tipo actor social nuevo, con una gran carga de protagonismo participativo.
- C. La problemática del tránsito urbano ya fue objeto de un estudio técnico y propuesta de líneas de acción en orden a dar respuesta a situaciones críticas detectadas en el medio. El tema del transporte es claramente estratégico porque determina la capacidad de desplazamiento de personas, bienes y mensajes y la accesibilidad a los servicios sociales. Es sin duda una fortaleza el hecho de que se haya tomado conciencia del problema y se hayan encarado los estudios necesarios para su atención.

### Debilidades

- A. Ausencia de una visión integral del planeamiento urbano. La influencia de los paradigmas globales han polarizado las presiones de las poblaciones en dos sentidos, quienes pretenden un saneamiento económico, bajo el supuesto de que una vez logrado el “efecto cascada” resolverá todos los otros problemas, y quienes pretenden la atención de sus necesidades primarias en forma inmediata, considerando esto prioritario a cualquier consideración de otro tipo. No se advierte que esté generalizada una visión global, que requiere fijar políticas acordadas. Una política, en este caso es una pauta para establecer prioridades.
- B. Falta de planificación urbana dinámica y participativa. Salvo el proceso de Planeamiento Estratégico, no hay en Viedma organismos técnicos de planificación, ni programas de microplanificación que acerquen criterios políticos, técnicos y vivenciales al tratamiento de los problemas de la ciudad, de manera permanente y continuada.
- C. La planta urbana quedó comprimida por fuertes barreras, como la vía de penetración y la infraestructura ferroviaria, que operan como factores de limitación y degradación restringiendo la ocupación sobre la ribera.
- D. El desplazamiento de nueva traza del acceso sur (Ruta N° 3), atrajo la expansión urbana hacia el sudoeste generando áreas de difícil mantenimiento y escasa habitabilidad. Esto implicó asimismo la afectación de suelo no apto, generando áreas de difícil mantenimiento y escasa habitabilidad.
- E. La ocupación de algunas áreas en los ensanches más recientes implicó acciones especulativas, lo que genera la existencia de intereses creados. Los beneficiados por esta falta de control sobre la especulación urbana no se movilizan, sólo apuestan a que todo siga como está, y por lo tanto boicotean todo proceso regulador, apostando al desaliento y a la abstención.
- F. Desaprovechamiento de la infraestructura instalada debido a la ocupación extensiva de la planta urbana con bajas densidades en los sectores mejor dotados. En este sentido se presenta problemática la situación en materia de desagües pluviales y

cloacales cuya expansión está condicionada a la ejecución previa de obras estructurales de envergadura.

- G. Las intervenciones oficiales en materia de vivienda, concretadas en la última década, han desestructurado la ciudad, produciendo discontinuidades espaciales y desequilibrios funcionales al densificar áreas que no contaban, ni cuentan hoy en algunos casos, con el equipamiento y los servicios básicos necesarios generando así deseconomías urbanas. Esta es solo una de las consecuencias de la falta de una planificación integrada, que sea respetada por todas las jurisdicciones que toman decisiones sobre un determinado territorio.
- H. Las deficitarias condiciones de habitabilidad en los asentamientos más recientes se asocian a la insuficiente superficie de las unidades de las vivienda y de los lotes, lo que impide el desarrollo de actividades productivas de tipo doméstico, que podrían paliar la sensación de desarraigo de sus habitantes. Esta situación se agrava en los conjuntos de alta densidad relativa, a lo que cabría agregar la escasa calidad ambiental de los espacios públicos.
- I. Hay incompatibilidad de usos en zonas aledañas a la ruta de acceso, debidos a la ausencia de fajas de reserva entre las residencias y la vía, que se traduce en accidentes de tránsito y contaminación ambiental entre otros efectos.

### **3.3. Desarrollo urbano ambiental sustentable**

#### ***Factores externos***

#### **Oportunidades**

- A. Toda la región se inserta en un área mundialmente calificada como de alta calidad ambiental. El reconocimiento internacional de las calidades ambientales de la Patagonia, se manifiesta incluso en la demanda de tierras por parte de grandes potentados a nivel internacional. Esas inversiones que se hacen fundamentalmente por la calidad ambiental son una oportunidad de asociar a los nuevos terratenientes a la conservación de la calidad adquirida.

### Amenazas

- A. Las operaciones de Empresas Multinacionales, no encuentran una reglamentación protectora del ambiente que limite o condicione sus operaciones.

Curiosamente, se presenta como amenaza la instalación de ciertas empresas que se caracterizan por el carácter especulativo de sus radicaciones, ya que el paradigma de la rentabilidad a toda costa se ve ampliamente favorecido por una actitud complaciente de las autoridades en materia laboral, impositiva y ambiental. Normalmente este tipo de empresas mantiene sus actividades mientras duran los beneficios comparativos respecto a otras zonas más exigentes en cuanto a las consecuencias sociales y ambientales de la actividad industrial. Lógicamente esta situación representa una amenaza para un desarrollo ambiental sustentable.

### ***Factores internos***

#### Fortalezas

- A. Hay en la población una alta valoración de un estilo de vida fuertemente vinculado con la naturaleza.

Tanto en los talleres de diagnóstico, como en los relevamientos sistemáticos realizados para relevar la imagen guía y la percepción de los jóvenes, la vinculación con la naturaleza y el paisaje aparece como una constante que termina por ser estratégica, en tanto configura la imagen valorada y deseada de su ciudad por los habitantes.

En el análisis del relevamiento de percepciones y valoraciones, las cargas positivas se orientaban principalmente a lo natural y lo cultural, en tanto tenían mucha menor valoración los componentes sociales y políticos. Lo económico se manifestó siempre como un medio más que como un fin en sí mismo.

- B. A pesar del deterioro ambiental de los últimos años, la región cuenta aún con características ambientales privilegiadas. Esto ha sido señalado ya reiteradamente y en numerosos estudios, a tal punto que adquiere un valor estratégico por configurar ventajas comparativas estructurales,

### Debilidades

- A. Falta de una política medioambiental acorde con los nuevos paradigmas.

No aparece aún, a pesar de la existencia de normas regulatorias del tema, una política integral del tema que permita compatibilizar el desarrollo económico, con el social y con el ambiental.

- B. No hay una conciencia generalizada del impacto de los comportamientos en la calidad del ambiente.

Aún cuando hay una fuerte valoración de los elementos ambientales, la escasa valoración de lo social, que ya señaláramos más arriba hace que la población incorpore esos elementos como fenómenos externos de carácter natural, y no relacione su mantenimiento y desarrollo con comportamiento individuales y colectivos, y consecuentemente señale al gobierno como único responsable de esa tarea.

- C. No se percibe claramente la vinculación entre desarrollo económico y preservación del ambiente, y de las prioridades relativas. La no articulación conceptual entre ambiente y desarrollo impide establecer prioridades que permitan un desarrollo integrado y efectivo.

- D. Ausencia de una solución integral al problema de los residuos, lo que determina la creación de basurales que degradan la calidad urbana. Este es un problema propio de las ciudades en expansión y en este momento está siendo abordado por la autoridad municipal.

- E. Deficiente tratamiento de los espacios verdes barriales y como consecuencia en los lugares de recreación. En este sentido hay una constante queja por parte de los vecinos, pero las tareas realizadas por las autoridades municipales, no han sido asumidas como propias por los vecinos o las entidades intermedias. Por lo tanto las tareas de mantenimiento si no se hacen oportunamente por parte del gobierno al poco tiempo se pierden por falta de cuidados. Este es otro síntoma de que falta articulación entre gobierno y sociedad, y de que ésta última ha delegado demasiadas responsabilidades en el sector público, sin asumir conductas sistemáticas de protección de su entorno.

- F. Escasa calidad ambiental en los espacios públicos, en especial en los de alta densidad relativa. Este fenómeno responde a los mismos mecanismos señalados en el punto anterior
- G. No existe una política de preservación del sector ribereño. En este sentido, la diversidad de jurisdicciones intervinientes, un descontrol en los usos del suelo, más las especulaciones e intereses creados señalados precedentemente, están produciendo daños irreversibles al sistema ribereño.
- H. Hay déficit de forestación urbana, más marcado en los sectores más alejados del río. Pareciera que falta una clara conciencia de que Viedma responde a las características de Oasis, es decir, donde no se lleva el agua no hay más que desierto. La expresión “vivir de espaldas al río” también puede invertida “vivir ignorando el desierto” La forestación, en otras regiones de estas características, como San Juan y Mendoza, toma caracteres casi obsesivos.
- I. La urbanización de la periferia urbana se percibe como fuente de deterioro ambiental. Posiblemente se deba a que este crecimiento ha respondido a planes casi de emergencia, y aunque la infraestructura urbana está dada, las características espaciales y sociales de esas extensiones no ha sido tenidas en cuenta. Todo ello ha respondido más a una política de vivienda, que a una política de desarrollo urbano; se ha trabajado a menores costos, y por lo tanto con criterios que dejaron de lado posibilidades de mejoramiento, tanto de la infraestructura, y de las viviendas, como de la calidad de vida y sociabilidad de las personas.
- J. Hay fuertes intereses económicos asociados a comportamientos con efectos ambientales negativos. Este fenómeno ya ha sido tratado en tópicos anteriores, pero debe ser resaltado como uno de los elementos claves que generalmente se omiten al analizar el campo de fuerzas que configuran determinada situación.
- K. La superposición de competencias dificulta la realización de planes regionales. También ha sido señalada con anterioridad
- L. Falta de una política efectiva de aprovechamiento integral del Río. Tal es la importancia de este tema que en principio fue adoptado como un eje estratégico específico para el análisis en talleres. Su estudio posterior permitió destacar que responde a la estructura general del sistema y que cobra relieve por la importancia

estructurante que tiene el río en la configuración de la ciudad, del territorio y de sus posibilidades de desarrollo.

CUADRO RESUMEN DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS

LINEAS ESTRATÉGICAS	FACTORES EXTERNOS		FACTORES INTERNOS	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
LINEA 1  INTEGRACIÓN REGIONAL Y ARTICULACION CON EL RESTO DEL PAIS	A. El concepto de integración y de formación de bloques está fuertemente legitimado y prestigiado por los paradigmas vigentes a nivel internacional	A. La Comarca tiene por lo menos dos centros de poder, Viedma y Carmen de Patagones, que responden a jurisdicciones provinciales distintas	A. Inexistencia de modos de gestión integrada que articulen los distintos niveles del estado y de la sociedad civil actuando sobre el territorio.	A. La condición de Capital Provincial de Viedma le facilita la influencia sobre decisores externos.
	B. Por su característica Norpatagónica la región está comprendida por múltiples regimenes promocionales.	B. Ambas Ciudades tienen un peso relativo diferente en sus respectivos contextos provinciales, por lo que las expectativas de los pobladores también son diferentes.	B. La jurisdicción territorial vigente no le concede autoridad de aplicación alguna a la Municipalidad de Viedma, salvo en el sector Atlántico que comprende la Villa Marítima El Condor cuyo ejido municipal, aunque espacialmente discontinuo, se encuentra bajo su dependencia administrativa, situación que ya fuera señalada como de especial singularidad.	B. Vocación histórica integradora de Viedma y su característica de principal centro urbano del Valle Inferior.
	C. La necesidad de una política que promueva la dotación de agua dulce a la meseta y camino de la costa, requiere de políticas acordadas.	C. Existe una tradición cultural de competencia, más que de colaboración entre ambas Ciudades.	C. Diferencias políticas partidarias dificultan los procesos de integración	C. Los habitantes de ambas ciudades van estableciendo un sistema de integración habitacional - laboral que facilita la búsqueda de soluciones conjuntas.
	D. La falta de economías de escala de cada uno de los componentes del sistema, fortalece la búsqueda de la integración para lograr una base de desarrollo	D. Superposición o indefinición de competencias de entes locales y regionales sobre el territorio debido a inexistencia de convenios intermunicipales para la definición de ejidos colindantes.	D. La falta de normalización ha beneficiado a determinados sectores que ahora tienen intereses creados que se verlan afectados por un ordenamiento regional. El caso más concreto es el de los regimenes de propiedad y uso del suelo en zonas ribereñas	D. La dirigencia política, económica y social, se han manifestado reiteradamente a favor de la integración.
		E. Deterioro paulatino de la red vial nacional y provincial		
		F. Infraestructura ferroviaria inadecuada o inexistente		
		G. Inadecuada conectividad aérea de Viedma con el resto del país		
		H. Generación de un eje Bahía Blanca - Alto Valle que deja a ambas ciudades al margen de los principales flujos turísticos y económicos.		



LINEAS ESTRATÉGICAS	FACTORES EXTERNOS		FACTORES INTERNOS	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
LINEA 2  DESARROLLO INTEGRAL PLANIFICADO DE LA CIUDAD Y SU ENTORNO	A. Las consecuencias políticas que en otras partes ha tenido la aplicación del criterio economicista del desarrollo, alientan a buscar vías alternativas que den respetas las necesidades de la persona como primera prioridad.	A. El paradigma de crecimiento económico, utilizando lo político y a costa de lo social, que impera en el mundo globalizado hace difícil aplicar fondos una visión integral del desarrollo local. B. La situación de crisis económica que afecta al país y la incertidumbre provocada por las repercusiones de la crisis brasileña, traen como consecuencia una restricción de gastos en el sector público, y una retracción en el sector privado, que incrementa la exigencia de lo urgente por sobre lo importante. C. La mayor parte de las dificultades que tiene Viedma desde el punto de vista urbanístico, es una consecuencia de medidas tomadas desde afuera, por otras jurisdicciones.	A. Ausencia de una visión integral del planeamiento urbano. B. Falta de planificación urbana dinámica y participativa. C. Planta urbana comprimida por barreras que restringen la ocupación sobre la ribera. D. El acceso sur, atrajo la expansión urbana hacia el sudoeste generando áreas de difícil mantenimiento y escasa habitabilidad. E. La ocupación de algunas áreas en los ensanches más recientes implicó especulación, lo que genera intereses creados. F. Desaprovechamiento de la infraestructura instalada debido a la ocupación extensiva de la planta urbana con bajas densidades en los sectores mejor dotados. G. La construcción oficial de vivienda, generó discontinuidades espaciales y desequilibrios funcionales al densificar áreas que no contaban, con el equipamiento y servicios básicos. H. Las deficitarias condiciones de habitabilidad en los asentamientos más recientes se asocian a la insuficiente superficie de las unidades de vivienda y lotes, lo que impide el desarrollo de actividades productivas. I. Incompatibilidad de usos en zonas aledañas a la ruta de acceso.	A. Las tareas de Planeamiento Estratégico, financiadas por el Consejo federal de Inversiones, han demostrado la posibilidad de avanzar en un nuevo modo de planificar la ciudad y su entorno. B. Se va formando en la población una idea de protagonismo, muy beneficioso para encarar una planificación participada e integral. C. La problemática del tránsito urbano ya fue objeto de un estudio técnico y propuesta de líneas de acción en orden a dar respuesta a situaciones críticas detectadas en el medio.

LINEAS ESTRATÉGICAS	FACTORES EXTERNOS		FACTORES INTERNOS	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
LINEA 3  DESARROLLO URBANO AMBIENTAL SUSTENTABLE	A. Toda la región se inserta en un área mundialmente calificada como de alta calidad ambiental. B. El nombre "Patagonia" como símbolo en el nivel mundial. C. Revalorización del turismo natural y ecológico.	A. Las operaciones de Empresas Multinacionales, no encuentran una reglamentación protectora del ambiente que limite o condicione sus operaciones	A. Falta de una política medioambiental acorde con los nuevos paradigmas. B. No hay una conciencia generalizada del impacto de los comportamientos en la calidad del ambiente C. No se percibe claramente la vinculación entre desarrollo económico y preservación del ambiente, y de las prioridades relativas D. Ausencia de una solución integral al problema de los residuos, lo que determina la creación de basurales que degradan la calidad urbana. E. Deficiente tratamiento de los espacios verdes barriales y en los lugares de recreación. F. Escasa calidad ambiental en los espacios públicos, en especial en los de alta densidad relativa G. No existe una política de preservación del sector ribereño. H. Déficit de forestación urbana, más marcado en los sectores más alejados del río. I. La urbanización de la periferia urbana se percibe como fuente de deterioro ambiental, J. Fuertes intereses económicos asociados a comportamientos con efectos ambientales negativos. K. Superposición de competencias dificulta la realización de planes regionales L. Falta de una política efectiva de aprovechamiento integral del Río.	A. Hay en la población una alta valoración de un estilo de vida fuertemente vinculado con la naturaleza. B. A pesar del deterioro ambiental de los últimos años, la región cuenta aún con características ambientales privilegiadas. C. Pertenencia y cercanía al "Corredor de la Patagonia de las Playas" D. El marco natural sin explotar y sin contaminar: el río, el mar y el desierto

## 4. Integración de líneas estratégicas

### 4.1. Potencialidades

- A. La necesidad, la practica diaria de los habitantes, y las intenciones de los dirigentes, sumadas al acuerdo entre la propuesta y los paradigmas vigentes a nivel nacional e internacional favorecen los procesos de integración y articulación.
- B. Las consecuencias políticas que en otras provincias ha tenido la aplicación de políticas no planificadas, o basadas en un planeamiento autocrático, ajustadas al paradigma economicista de priorizar el ajuste de las finanzas públicas en desmedro de la demanda social, sumadas a los logros obtenidos por el proceso de Planeamiento Estratégico de Viedma que aplica la participación como metodología de trabajo, son circunstancias que favorecen la generación de un desarrollo urbano integral planificado participativamente.
- C. Las características ambientales de la región, la valoración de esas características por parte de sus habitantes, y la necesidad de encontrar en ellas una base de desarrollo económico, favorecen fuertemente la posibilidad de un desarrollo ambiental sustentable.

### 4.2. Limitantes

- A. La crisis económica, las imposiciones de ajustes en las finanzas públicas, la pertenencia a jurisdicciones distintas con competencias superpuestas, la carencia de marcos institucionales adecuados, las luchas partidocráticas y la pérdida de infraestructura, atentan contra una política de integración y conectividad extraregional.
- B. La superposición de competencias, la presión de los intereses creados, la desvalorización del planeamiento integral impuesta por el neoliberalismo vigente, y la perdurabilidad de las intervenciones urbanas que desestructuraron la configuración de la ciudad, limitan la capacidad de obrar sobre un proyecto de desarrollo urbano integral, planificado y participativo
- C. La falta de una verdadera política de desarrollo urbano sustentable, mas la falta de percepción de la relación entre comportamientos sociales y preservación del ambiente, sumadas a la dificultad de percibir un modelo de desarrollo económico que aproveche y potencie las ventajas ambientales, aparecen como una limitantes a la propuesta de alcanzar un desarrollo ambiental sustentable

### 4.3. Riesgos

- A. La falta de respuestas institucionales válidas puede acentuar la desestructuración actual del territorio y la falta de conectividad existente, trayendo consecuencias de debilitamiento económico y perdida de la calidad regional

- B. La falta de una planificación integrada del desarrollo urbano al agravar las falencias actuales, puede derivar en una disminución de la calidad urbana, y a un incremento de desigualdades sociales y situaciones de conflicto. Esto incluye la previsión del flujo migratorio de menor capacidad laboral.
- C. La demora en implementar una política de desarrollo ambiental sustentable, traería pérdidas irreparables de la calidad ambiental.

#### **4.4. Desafíos**

- A. Generar mecanismos de gestión del territorio, que involucren a distintos niveles y jurisdicciones del estado y de la sociedad civil.
- B. Definir las competencias jurisdiccionales, mediante la delimitación legal de ejidos colindantes que legitime el área sobre la cual Viedma ejercerá su jurisdicción.
- C. Desarrollar acuerdos interjurisdiccionales para establecer políticas de manejo del suelo de alcance microregional
- D. Mejorar la accesibilidad terrestre y aérea
- E. Concientizar a la dirigencia pública y privada sobre la necesidad de integración Viedma-Carmen de Patagones
- F. Institucionalizar el sistema de Planeamiento Estratégico, como mecanismo de participación.
- G. Prever la adecuación de la infraestructura, el equipamiento y los servicios urbanos al incremento potencial de la población
- H. Atenuar los contrastes socioespaciales, procurando integrar física y socialmente a la periferia.
- I. Mejorar la circulación mediante el reordenamiento vial y del transporte urbano
- J. Mantener un ambiente físico de alta calidad, incorporando la naturaleza al medio urbano y priorizando actividades no contaminantes
- K. Garantizar una buena oferta de habitabilidad urbana que asegure infraestructura, equipamiento y servicios residenciales, económicos, sociales, culturales, paisajísticos y de recreación.
- L. Formular un plan integral de protección al medio ambiente
- M. Adecuar la normativa ambiental a los nuevos paradigmas, incorporando los aspectos sociales, culturales y económicos que lo determinan.
- N. Incrementar la forestación urbana, particularmente en los sectores más alejados de la ribera
- O. Realizar un estudio básico sobre la geomorfología y dinámica del Río Negro, identificando su ecosistema a los efectos de conocer, conservar y preservar su ambiente

## 5. Escenarios

### Escenario de mínima:

*Mayor desestructuración regional, con su consecuente pérdida de potencial económico, y un distanciamiento de los otros centros de producción y consumo*

Como consecuencia de la crisis económica, las imposiciones de ajustes en las finanzas públicas, la intervención de jurisdicciones sobre el territorio, la carencia de marcos institucionales adecuados, y el deterioro de la infraestructura, y la dificultades derivadas de una inadecuada conectividad terrestre y aérea,

*Crecimiento caótico y no controlado de la ciudad, con pérdida de su calidad urbanística, aumento de las diferencias sociales, lucha de intereses sectoriales y desbordamiento de la oferta de infraestructura y servicios.*

A causa de la superposición de competencias, la presión de los intereses creados, la desvalorización del planeamiento integral, y la perdurabilidad de las intervenciones urbanas que desestructuraron la configuración de la ciudad, generan:

*Perdida irreparable de la calidad ambiental, y consecuentemente una disminución de la calidad de la oferta para los habitantes, sus hijos, y potenciales inversores o visitantes.*

Esta es la consecuencia lógica de que la dificultad para generar un modelo de desarrollo económico que aproveche y potencie las ventajas ambientales se manifiesta en falta de una política de desarrollo urbano sustentable, lo que se suma a la falta de percepción de la relación entre comportamientos sociales y preservación del ambiente, la presión de los intereses creados y la especulación inmobiliaria.

### Escenario de media

*Se mantiene la actual desestructuración del territorio y la falta de conectividad existente* como consecuencia de la falta de respuestas institucionales válidas lo que trae como consecuencias de debilitamiento económico y pérdida de la calidad regional. Esta situación, sin embargo se ve atenuada por el comportamiento de particulares que al actuar en un ámbito interjurisdiccional, van incrementando muy lentamente los niveles de integración de intereses y afectos.

***Se mantiene la actual situación urbana***, en base a un sistema de reparaciones de emergencia. Pero la falta de una planificación integrada del desarrollo urbano, derivar en una disminución de la calidad urbana, y a un incremento de desigualdades sociales, a situaciones de conflicto y a un mayor distanciamiento entre el gobierno municipal y la población..

***Disminución de la calidad ambiental*** como consecuencia de la continuidad de las actuales operaciones, como consecuencia de la demora en implementar una política de desarrollo ambiental sustentable.

### **Escenario de máxima**

***Hay una buena integración regional e incremento de la conectividad generados por:***

La puesta en marcha de mecanismos de gestión del territorio, que involucren a distintos niveles y jurisdicciones del estado y de la sociedad civil.

La definición de competencias jurisdiccionales y la delimitación legal de ejidos colindantes legitima el área sobre la cual Viedma ejerce su jurisdicción.

La concreción de acuerdos interjurisdiccionales permite establecer políticas de manejo del suelo de alcance microregional

El mejoramiento de la accesibilidad terrestre y aérea

El desarrollo de planes y programas integradores de Viedma con Carmen de Patagones

***Hay un desarrollo urbano integral progresivo mediante:***

La Institucionalización del sistema de Planeamiento Estratégico, como mecanismo de participación, con alcance regional.

La adecuación de la infraestructura, el equipamiento y los servicios urbanos al incremento potencial de la población

La disminución de los contrastes socioespaciales, mediante la integración física y social de la periferia.

El mejoramiento de la circulación urbana mediante el reordenamiento vial y del transporte urbano.

***Se genera un proceso de desarrollo ambiental sustentable***

Mediante la formulación de un plan integral de protección al medio ambiente.

La incorporación de la naturaleza al medio urbano

La priorización de actividades no contaminantes

El incremento de la forestación urbana.

Normatizando el aprovechamiento integral del río

Todo esto trae como consecuencia una buena oferta de habitabilidad urbana que asegura infraestructura, equipamiento y servicios residenciales, económicos, sociales, culturales, paisajísticos y de recreación. Los efectos secundarios de este horizonte es la mejor calidad de vida de los habitantes, el interesamiento de las nuevas generaciones, y el poder ofrecer un ámbito regional adecuado a la inversión interna y externa

## 6. Políticas Sectoriales

Atento a lo anteriormente expuesto se formulan para esta temática las siguientes Políticas Sectoriales:

1. Promover el desarrollo regional integrado.
2. Promover la coordinación de políticas públicas con Carmen de Patagones.
3. Fortalecer la articulación y conectividad con la región y el resto del país
4. Potenciar el rol de Viedma como foco articulador de servicios al área donde ejerce su gravitación
5. Mantener un ambiente físico de alta calidad, reinstalando a la naturaleza como componente del medio urbano, favoreciendo la movilidad geográfica y recuperando la calle y los espacios públicos como ámbitos de relación social
6. Garantizar la gestión racional de los recursos medioambientales y propender al aprovechamiento integral del río sustentablemente desarrollado

Resulta evidente que algunos de los principios planteados implican procesos de cambio económico y social difíciles de lograr al menos en el horizonte temporal inmediato, pero es válido recordar que el concepto de “Políticas” debe ser entendido como “Pautas para establecer prioridades, y que “lo importante no es la consecución o el acierto de tales objetivos, sino la “atmósfera” que los sustenta, la actitud de cambio que se suscita o la filosofía de renovación que en ellos está implícita.”

## **II. La dimensión socio-cultural.**

La consideración de esta dimensión de la realidad como uno de los ejes estratégicos del PEV, se basa en la necesidad de atender tres grandes grupos de problemas que fueron manifestados desde el prediagnóstico en los talleres y en otros estudios, anteriores o simultáneos al PEV de ciertos aspectos de Viedma.

### El Sistema Social

Aquí quedan comprendidos de temas como el de la Identidad Sociocultural, La Estructura Social y La dinámica Social

El tema de la Identidad Sociocultural, surge de la recurrencia de manifestaciones hechas en distintos talleres, estudios y expresiones referidas a elementos valorativos, asociativos, actitudinales, organizacionales etc. y comprende el tema de la identidad sociocultural, el de la integración de un cuerpo social, el de la diversidad de orígenes o “identidades superpuestas”

El tema de la Estructura Social, manifestada a través de la discusión sobre la existencia o no de una “clase” política, de una dirigencia empresarial, y de liderazgos sindicales y



sociales que pueda conformar un cuerpo dirigenal capaz de orientar y movilizar las potencialidades de Viedma.

El tema de la Dinámica Social, está referido a la existencia o no de un proyecto colectivo que movilice, potencie y optimice las capacidades latentes de Viedma, y la actitud asociativa, participativa y de organización requeridas para una dinámica de desarrollo colectivo.

#### La estructura de distribución de beneficios sociales

Aquí queda comprendido todo lo referido a la disponibilidad de servicios y oportunidades y el modo en el que los mismos son distribuidos en la sociedad, o la igualdad del acceso al disfrute de los mismos.

En este sentido, tanto los datos oficiales como las manifestaciones hechas en los talleres, son coincidentes en señalar que Viedma no pasa una situación distinta a la que se puede observar en el resto del país.

El Departamento Alsina, que representa el 4,3% del territorio provincial, y alberga el 8,8 % de su población, ha recibido tradicionalmente el 25% del monto global del presupuesto provincial en todo concepto.

Este fenómeno ha determinado que los indicadores sociales normalmente utilizados brinden un cuadro de bonanza relativa.

Esto, aunque parezca innecesario aclararlo, no significa convalidar las desigualdades ni concebir que un 15,5 % de HNBI no tiene significación social, sino que no es algo que pueda presentar Viedma como un problema particularmente grave, sino diferente, tipificante de su propia situación.

En otro sentido el fin de la situación que sustentaba esta estructura, es un componente esencial de la crisis que ahora vive Viedma. Las percepciones de la situación son relativas y no absolutas, y deben ser consideradas con la significación real que tienen para el actor social.

#### La Situación Actual

Para el análisis de la situación actual no se cuenta con datos precisos como los del último Censo, pero hay algunas aproximaciones a la realidad hechas en forma reciente, tanto en informes oficiales como en los talleres, que permiten advertir al menos en qué ha cambiado la situación anteriormente descripta.

Un trabajo elaborado por la Secretaría de Gobierno, la Secretaría de Acción Social y la Dirección General de Turismo, Producción y Medio Ambiente de la Municipalidad de Viedma, y fechada en Septiembre de 1997, en la pagina 3 manifiesta textualmente

*“En relación a la población de la ciudad que registra índices de NBI cabe destacar que las mismas en virtud del Indicador vivienda no presentan características habitacionales tipo villa de emergencia, apareciendo en los últimos dos años asentamientos aislados de viviendas precarias tipo rancho, (barrios Chino y Las Tablitas) insertos en el barrio General Lavalle.”*

Por otra parte el informe elaborado por la Municipalidad de Viedma, en mayo de 1997 titulado ***“Somera visión de la realidad socioeconómica de la Ciudad de Viedma, Capital de la Provincia de Río Negro – República Argentina”*** que ya fuera citado manifiesta:

*“Viedma soporta hoy una grave crisis social determinada por una tasa de desempleo que supera el índice nacional. Mientras éste último ronda el 17 % el que nos ocupa estaría alrededor del 25 %. Si bien las causas que han generado el deterioro de las economías regionales, ligadas a variables macroeconómicas, están presentes a nivel local, a éstas debemos sumar la crisis del estado provincial. “*

Es de hacer notar que en este sentido lo manifestado en los talleres. el problema principal que se manifiesta es el de la desocupación y el de las consecuencias del mismo en la calidad de vida de la ciudad.

## 1. Objetivo

En base a lo expuesto, se fijó como Objetivo Global para esta dimensión, lograr que Viedma se presente en el futuro como:

***Sociedad pluralista e integrada, socialmente solidaria, dinámica en la generación de recursos y equitativa en su distribución, creativamente comprometida en la realización de un proyecto colectivo que promueva la formulación de una nueva dirigencia social y favorezca el desarrollo pleno de todos y cada uno de sus miembros***

Esta expresión manifiesta el horizonte de realización social y en el mismo se expresan cuatro aspectos importantes:

Las características de la sociedad deseada: *pluralista, integrada, solidaria, dinámica en la generación de recursos y equitativa en su distribución.*

El modo de realización de ese perfil: *creativamente comprometida en la realización de un proyecto colectivo*

El señalamiento de una necesidad y factor condicionante : la formación de una nueva dirigencia social.

El fin último de esa sociedad :el desarrollo pleno de todos y cada uno de sus miembros.

## 2. Definición de líneas estratégicas

Teniendo en cuenta todas las consideraciones anteriores se establecieron tres líneas estratégicas:

1. El logro de consenso entre las partes sociales para formular un proyecto social colectivo.
2. La formación de cuadros dirigentes, políticos, empresariales, sindicales, sociales, en una acción deliberada, conjunta y sistemática, para dotar a Viedma de recursos humanos orientados a la conducción de procesos de cambio.
3. La promoción y desarrollo de un perfil creador y emprendedor como propuesta socialmente valorada e incorporada como imagen guía en los procesos educativos y culturales.

La primera de esas líneas estratégicas es una de las claves del proceso de transformación de la sociedad viedmense y la base para una nueva relación entre estado y sociedad. Una relación que debería crear, localmente, un escenario sociopolítico propicio para promover políticas de desarrollo. Esto es el centro de la sección sobre La relación entre estado y sociedad, razón por la cual no será abordado aquí.

La dimensión sociocultural de Viedma considerada desde la perspectiva del desarrollo es una dimensión que tiene la característica de ser “*tanto una causal, una condicionante y un producto del proceso de desarrollo*”.<sup>11</sup>

Así vistos, los aspectos sociales y culturales de Viedma constituyen una especie de círculo vicioso que es necesario superar buscando puntos de intervención que logren romper inercias y orientar las fuerzas a favor del cambio, mediante una creciente concertación multisectorial. La concreción de esto, que de por sí, tiene un alto valor estratégico, dependerá prioritariamente del convencimiento, la iniciativa y el poder de convocatoria de la dirigencia política, que por su rol y representatividad tiene la misión de liderar estos procesos.

<sup>1</sup> Almeida Pedro León: *Estructuras del Desarrollo y el Subdesarrollo* – Cepade – Córdoba 1972

Para visualizar las posibilidades de una estrategia de este tipo se aplicará el análisis matricial FODA.

### 3. Resultados del análisis FODA

#### 3.1 La dirigencia.

*La formación de cuadros dirigentes, políticos, empresariales, sindicales, sociales, en una acción deliberada, conjunta y sistemática, para dotar a Viedma de recursos humanos orientados a la conducción de procesos de cambio.*

La formación de dirigentes en sí misma no se presenta como un objetivo de difícil concreción ya que puede ser alcanzado por acciones de fácil planificación y programación. No obstante en cuanto se la visualiza como una acción *deliberada* y *conjunta*, supone que se logren algunas condiciones que hacen a la necesidad de: mayor cohesión social, mayor voluntad de integración y consenso multisectorial, nueva relación entre el estado y la sociedad y disposición de los principales actores institucionales para involucrarse en procesos de cambio e innovación.

#### ***Factores externos***

##### *Oportunidades.*

#### A. Asistencia Técnica y Financiera Internacional.

Existe a nivel internacional una variedad de Agencias de promoción y desarrollo con líneas de financiamiento con o sin retorno tanto en la Unión Europea como en EE.UU. y que trabajan en todo el continente latinoamericano. En Argentina y entre otras trabajan: Interamerican Foundation (EE.UU.); CODESPA (España); Missereor (Alemania); Konrad Adenauer Stiftung (Alemania); Fundación F. Neuman (Alemania); Prochile (Chile); GTZ (Alemania); Banco Mundial (línea de desarrollo de base); BID (Línea de Pequeños Proyectos, de Minoridad, etc.) Fundasol (Uruguay), Fundación Caravajal (Colombia); Fundación Shell (Colombia), UIM (España), CEMCI (España), AECI (España), etc. Esta listado intenta señalar que el escenario internacional en materia de agencias de promoción es variado y grande. Esto supone una oportunidad importante sobre todo teniendo en cuenta la presencia de diversas ONG en Viedma. Este tejido internacional de agencias es propicio para

la formación de dirigentes locales en el tema de *desarrollo de fondos* y de relaciones institucionales

- B. El gobierno nacional ha implementado una gran variedad de programas que apuntan al desarrollo local (Secretaría de las PYMES, Secretaría de Desarrollo Social, Ministerio de Economía, Ministerio de Trabajo, etc). Entre los temas que abordan están: desarrollo de microregiones (formación de líderes, planeamiento estratégico, fomento de economías regionales, fortalecimiento institucional del sector de las ONGs, promoción de las microempresas, reconversión de la mano de obra para la inserción laboral, etc. Por lo general estos programas proveen: fondos para el financiamiento de MYPES-PYMES; asistencia técnica para el asesoramiento de emprendedores; asesoramiento para la formulación de proyectos de desarrollo e institucionales; becas de investigación y de formación; legislación sobre innovación tecnológica; financiamiento para la innovación tecnológica, etc.
- C. Hay organizaciones privadas que también orientan su accionar a la formación de dirigente en distintos niveles y rubros: Scouts, Junior Achievement, Asociación Cristiana de Jóvenes, etc..
- D. Las regiones más desarrolladas del país han logrado consolidar tanto ofertas universitarias como las provenientes de ONGs, empresas de capacitación y consultoras, en materia de formación de dirigentes y fortalecimiento institucional. La oferta es demasiado grande y variada como para sólo sugerirla aquí. Entre las ofertas universitarias también están las provenientes de universidades extranjeras que cierran convenios con otras locales conformando propuestas que en algunos casos son de alta calificación.
- E. Los procesos generalizados de reestructuración de la administración pública, descentralización y desconcentración, provocan la necesidad de nuevos roles para el gerenciamiento del desarrollo local, especialmente en el gobierno municipal. Esta tendencia generalizada tanto en nuestro país como en muchas partes del mundo genera aprendizajes algunas veces forzosos y fomenta la conciencia de la necesidad de una mejor gestión del desarrollo. Adicionalmente a este proceso de cambio la tendencia también señala una creciente intervención de la sociedad civil organizada, sectores privados y en general una mayor participación de la gente en materia de desarrollo. Existen programas oficiales y privados que apuntan a mejorar la

capacidad de gestión tanto en el nivel de administración pública como sectorial. Esto da la pauta que se ha abierto un nuevo mercado: la gestión del desarrollo.

### Amenazas.

- A. Tal como ocurre en los aspectos económicos, la brecha existente entre Viedma (y la microregión) y otras regiones más desarrolladas del país, crece en la medida que no se establecen procesos de optimización de la oferta local buscando fomentar la asociatividad, la competitividad y la potenciación de las ventajas comparativas. Nos referimos aquí a la distancia cultural (gestión, liderazgo, conducción, visión de desarrollo, etc.) entre el tejido institucional local y los que intervienen en otras regiones ganando espacios políticos, económicos (de mercado), institucionales, etc.
- B. Las repercusiones económicas, sociales y políticas de los escenarios externos afectan más a las sociedades más débiles. Viedma es más sensible a los efectos de estos fenómenos globales. Si se intensificaran las limitaciones económicas, se verían en riesgo las posibles iniciativas de formación de cuadros de dirigentes y de acciones de fortalecimiento y organización de redes institucionales sobre el territorio.

### **Factores internos**

#### Fortalezas.

- A. Hay experiencias de acciones conjuntas en programas de promoción sectorial como por ejemplo los que desarrollaba el IDEVI con la estación experimental del INTA en orden a la introducción de innovaciones en el sector agropecuario y proyectos de investigación, aunque experiencias como esas, no constituyen aún una *red* institucional capaz de promover acciones conjuntas de formación dirigencial.
- B. Existe una cantidad significativa de entidades intermedias (asociaciones, fundaciones, centros vecinales, entidades culturales, etc.) que si bien no están nucleados desarrollan en conjunto una gran variedad de acciones. Esto muestra que existen iniciativas sociales que tal vez puedan ser la base de programas de fortalecimiento institucional en vista a una potenciación de su dirigencia y de sus programas.

- C. También se registran proyectos aislados del sector privado como el que articulan y proponen un grupo de Cambio Rural, el Frigorífico local, INTA y Cámara de productores del Valle Inferior y el ex - IDEVI. Más allá de las cualidades y posibilidades del proyecto, iniciativas de este tipo muestran que la apatía no es total y que hay posibilidades de integración sectorial.
- D. Viedma cuenta con un importante número de profesionales que son parte del capital social a potenciar en su formación y a motivar para su mayor involucramiento en los procesos de cambio.
- E. La presencia local de una Universidad y de Fundaciones orientados a la investigación y al desarrollo, son una fortaleza en el sentido que se dispone de infraestructura acorde a las necesidades que plantea el presente objetivo estratégico.
- F. La existencia de un establecimiento de enseñanza media orientado hacia la producción agropecuaria (como de otros centros educativos con diversidad de orientaciones) también forma parte de la infraestructura disponible desde y en las cuales se podrían desarrollar programas específicos de sensibilización y de formación articulando el sector formal de la educación con el medio productivo y con la capacitación no formal.

Aunque parezca paradójico o improcedente (técnicamente hablando) podríamos incluir en análisis de los factores internos y como un factor a favor del cambio, *a la misma crisis y creciente demanda social*. No es una *fortaleza*, tampoco una *oportunidad* ya que a ésta se la ubica en el análisis de factores externos. Pero las necesidades sociales y las crisis generan reacciones que, bien y oportunamente aprovechadas, pueden convertirse en fuerzas proactivas, es decir en fuerzas a favor de un cambio positivo para la misma sociedad. De las situaciones límites algunos extraen las fuerzas y la creatividad para el salvataje. Retomaremos esta idea en el análisis de factores estratégicos.

### Debilidades<sup>2</sup>

- A. Descreimiento y apatía generalizada que se manifiesta en todos los niveles y alcanza a gran parte de la sociedad.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Varios de los elementos volcados a este FODA son extraídos de los talleres de diagnóstico participativo realizados en la primera etapa del PEV y presentados en los árboles de problemas. Ver Anexo I, Primer Informe Parcial. Año 1998. Equipo de Asistencia Técnica

- B. Rotura de la red solidaria y el tejido social, inestabilidad, desvalorización
- C. Falta de participación y compromiso
- D. Falta de líderes.
- E. Hay descredibilidad a las políticas institucionales..
- F. Dificultad para discernir cuales son los derechos y deberes, que me corresponde a mí y que le corresponde a cada uno, a los otros o al Estado.
- G. La delicada situación de las finanzas públicas y la ineludible reducción de gastos atenta contra la disponibilidad de fondos para apoyar programas de formación, sensibilización, participación sectorial y fortalecimiento institucional.
- H. Las dificultades de integración política por problemas entre fracciones de un mismo partido o por rivalidades entre signos opuestos agravado esto por la cercanía del período electoral, conforman un escenario político local de difícil manejo en vista a una concertación sectorial.

### 3.2 El perfil emprendedor

*La formulación y promoción de un perfil creador y emprendedor como propuesta socialmente valorada e incorporada como imagen guía en los procesos educativos y culturales.*

La sociedad viedmense necesita darse a sí misma los mecanismos que hagan emerger el espíritu emprendedor desde el seno de su propia comunidad. Lograr que este espíritu se manifieste en iniciativas concretas resulta una de las aspiraciones a las que seguramente apuntarán algunas de las políticas generales y sectoriales y cuya significación estratégica está en la base tanto del desarrollo sociocultural como del económico.

---

<sup>3</sup> Esta situación encuentra sus raíces en la historia misma de Viedma en su escenario tradicional. Pedro J. Frias en la publicación ya citada dice en la pagina 7 “*Los que la ciencia política señala en muchas provincias argentinas y en América Latina; la destrucción que provocó la planificación centralizada, el comunismo en el Este europeo, lo hace el empleo público aquí. Porque el empleo público reduce el mercado de tal manera que no hay crecimiento, no hay inversores, no hay ahorro, no hay voluntad de emprendimiento. Y esto Claude Soften , un hombre importante, y Giovanni Sartori, que es un de los politólogos más importantes y más conocidos del mundo, lo hacen suyo. La reinstalación del mercado en los países del Este Europeo es una sobrecarga que el mismo sistema político solo puede aguantar si tiene muchísimo consenso y mucha cintura. Y esto mismo lo escribí cuando se produjo el estallido social en Santiago del Estero. Hay provincias argentinas donde la ampliación del mercado es una sobrecarga que solo un sistema político puede aguantar cuando tiene mucho consenso y mucha capacidad negociadora*”



### ***Factores externos.***

#### **Oportunidades**

A. La Reforma Educativa. Con respecto a la enseñanza formal (EGB, CBC, Ciclo de Especialización y Tecnicaturas), la Reforma Educativa vigente promueve el desarrollo de nuevas habilidades y persigue objetivos, algunos, apenas insinuados antes de ella. Si bien hay que reconocer que la aplicación de esta reforma ha sido algo traumática en algunas ocasiones, también hay que reconocer que la currícula está contemplando:

- un medio social, político y económico altamente dinámico y cambiante
- la necesidad de una formación que logre perfiles juveniles capaces de ubicarse convenientemente frente a las influencias que los procesos globales tienen sobre los procesos locales (informatización, economía, transformaciones culturales, etc.)
- una fuerte vinculación entre los centros educativos y su entorno sobre todo en los aspectos sociales, productivos y culturales.
- la obtención de una especialización flexible que por tal favorezca tanto la inserción laboral como la reconversión relativamente fácil del perfil.
- la educación tecnológica como medio de desarrollo de la creatividad constructiva, técnica y científica.
- la promoción de proyectos económicos y productivos intraescolares

Estos son sólo algunos de los aspectos de la reforma cada uno de los cuales abren campos temáticos y operativos en los que docentes y alumnos pueden y deberían involucrarse en procesos creativos fomentando la autonomía personal y el desarrollo de actitudes y aptitudes. Para esto no siempre es indispensable un alto presupuesto en tecnología docente aunque sí una efectiva dosis de perfeccionamiento e innovación educativa.

En un marco de este tipo la enseñanza puede lograr que los centros educativos se conviertan en el mediano y largo plazo, en verdaderas incubadoras del espíritu emprendedor entendiendo por esto la fuerza interior que impulsa la iniciativa humana

hacia compromisos, proyectos y productos de todo tipo: tanto literarios, como políticos, económico productivos, sociales y culturales.

- C. Las mismas oportunidades que fueron presentadas para la línea estratégica anterior, inciden para la presente. Es decir, todos aquellos factores que conforman la variada oferta de formación y de capacitación de dirigentes también pudo contribuir al desarrollo de un perfil emprendedor.

### Amenazas

El conjunto de factores que en orden nacional y global aumentan la brecha con relación al nivel actual de desarrollo de Viedma o inhiben el despegue de algunos sectores locales representan amenazas como por ejemplo:

- A. La presión impositiva o los costos de la formalidad, aún con la ley de monotributo, resultan en muchos casos, limitantes al espíritu emprendedor en el orden económico productivo.
- B. Las tendencias globales al aumento en la escala de la producción y a la dispersión universal de la provisión para el consumo masivo atenta en contra de las micro y pequeñas iniciativas en un escenario de competencia desproporcionada.

### **Factores internos.**

#### Fortalezas

Una lectura superficial de la identidad de Viedma concluiría que la identidad local está tenida de todos los matices propios de las debilidades ya señaladas. Si nos quedáramos en esto privaríamos a los viedmenses de otros rasgos que deben ser mantenidos en el espíritu local, desarrollados y enriquecidos por el sistema educativo y aprovechados por las fuerzas políticas y la dirigencia en general.

Estos rasgos fueron presentados y analizados en el análisis de la Imagen Guía<sup>4</sup> bajo el concepto de autopercepciones y autovaloraciones. De ese análisis resulta un conjunto de *coincidencias valorativas* que ahora nos parece justo y conveniente presentar como *fortalezas* inherentes a la identidad cultural de Viedma.

---

<sup>4</sup> Cfr. Segundo Informe Parcial. OpCit (noviembre de 1998) pág. 41 ss

- A. Una fuerte valoración de sus recursos naturales y paisajísticos; el Río, la Costanera, el Mar, su Area de regadío y el Desierto.
- B. Una clara conciencia de que esos elementos deben ser la base de su oferta al exterior para sustentarse económicamente.
- C. Una clara conciencia de que esos elementos deben y pueden ser disfrutados por todos.
- D. Una apreciación de la calidad de vida por sobre el nivel de vida.
- E. La valoración de un equilibrio entre el tiempo productivo y la disponibilidad de tiempo de disfrute.
- F. Una concepción del espacio que valora la proximidad y la accesibilidad.
- G. Una preferencia por el orden, la armonía y la limpieza sin fractura entre ciudad y paisaje.
- H. Un genuino deseo de equilibrio social
- I. Una necesidad de canalizar y promover la creación cultural.
- J. Una fuerte valoración de los vínculos familiares
- K. El deseo de transmitir a sus hijos todo eso pero con mayor perspectiva y dinámica, para que los hijos vuelvan

Estas fortalezas abren campos temáticos significativos que deberían ser tenidos en cuenta especialmente por el sistema educativo y por las iniciativas que intenten desarrollar el espíritu emprendedor sobre la base de la propia identidad y valores locales.

### Debilidades

Si bien el logro de este objetivo puede obtenerse por acciones de diferente tipo, está íntimamente ligado a los factores analizados anteriormente en cuanto que las iniciativas dependen en gran medida de la dirigencia política. Por ello las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que rondan al eje anterior también inciden sobre el presente.

- A. Dicho logro depende también de la *voluntad de adhesión* de los centros educativos de todos los niveles de la enseñanza formal; las ONGs y las asociaciones intermedias en general.
- B. El reclamo de *participación* y de *compromiso* así como la *indiferencia* y la *falta de credibilidad* en un cambio positivo, fueron aspectos muy presentes en el diagnóstico. Cabe entonces preguntarse cuáles objetivos está persiguiendo la educación viedmense si aquellos matices negativos tiñen tan fuertemente al espíritu social que va emergiendo en el proceso del PEV.

Para logros de fondo y de efectos perdurables, el *sistema educativo* local juega un papel decisivo ya que también es en parte: *causal, condicionante y resultado*.

En lo educativo confluyen pues factores internos y externos, coyunturales y estructurales de tal importancia que resulta muy llamativa la ausencia de este tema en los talleres y en general en el proceso de participación del PEV. Lo hacemos notar aquí (como en el análisis económico) ya que destacamos el valor estratégico que la educación debería tener para una comunidad que se está enfrentando quizás a una de las mayores crisis de su historia desde la cual aspira a una profunda transformación de su dirigencia y a un protagonismo creciente y generalizado de los diversos sectores en pos del destino común.

Al introducir el sistema educativo en el análisis y al vincularlo a la formación del espíritu emprendedor como reza la formulación del objetivo en cuestión (ut supra) no podemos dejar de lado la cuestión de la *identidad cultural*.

Quizás como corolario del análisis de estas dos primeras líneas estratégicas, se podrían reproducir algunas afirmaciones recogidas en la faz diagnóstica y legitimada entre los treinta y cinco representantes sectoriales allí presentes<sup>5</sup>:

*El problema es que Viedma tiene miedo ante la inseguridad que le plantea el cambio, el ajuste. Existe impotencia ante la inexistencia de un grupo político que le marque nuevos rumbos*

*Acá hace falta una revolución social. Todos esperan que alguien empiece y la mayoría se hace indiferente como los que estamos acá.*

*Falta de líderes y descreimiento en las propuestas institucionales*

---

<sup>5</sup> Cfr. Segundo Informe Parcial. (noviembre de 1998) Op Cit. pág. 25 ss

Estas expresiones conforman una especie de ánimo o predisposición social propicia para que un hábil dirigente pueda ejercer un rol efectivo y más aún si dispone de una propuesta convocante: *“todos esperan que alguien empiece...”* Viedma parece necesitar una fuerza política capaz de comprender que esas debilidades muchas veces son el caldo de cultivo para la transformación de fuerzas reactivas en proactivas.

Estas *debilidades* del sistema social viedmense quizás contenga en germen un factor que bien aprovechado puede contribuir al corte del círculo vicioso que ya fuera mencionado y que se manifiesta en este caso como una especie de *dualismo animico y volitivo* en el cual conviven matices opuestos:

- indiferencia con reclamos
- pasividad con quejas
- descredibilidad en la dirigencia con reclamo de líderes
- miedo al cambio con demanda de transformaciones

Estas ambigüedades son propias de instancias de inseguridad, indefinición social, insatisfacción relativa y espera. Así presentadas, aquellas debilidades vistas en conjunto sugieren que pueden ser miradas como una *oportunidad* que políticamente habría que considerar. *Todos esperen que alguien empiece.*

CUADRO RESUMEN DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS

LINEAS ESTRATEGICAS	FACTORES EXTERNOS		FACTORES INTERNOS	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
LINEA I LA DIRIGENCIA	<p>A. Existe a nivel internacional una variedad de Agencias de promoción y desarrollo con líneas de financiamiento con o sin retorno tanto en la Unión Europea como en EE.UU. y que trabajan en todo el continente latinoamericano.</p> <p>B. El gobierno nacional ha implementado una gran variedad de programas que apuntan al desarrollo local.</p> <p>F. Hay organizaciones privadas que también orientan su accionar a la formación de dirigente en distintos niveles y rubros</p> <p>G. Las regiones más desarrolladas del país han logrado consolidar tanto ofertas universitarias como las provenientes de ONGs, empresas de capacitación y consultoras, en materia de formación de dirigentes y fortalecimiento institucional</p> <p>C. Los procesos generalizados de reestructuración de la administración pública, descentralización y desconcentración, provocan la necesidad de nuevos roles para el gerenciamiento del desarrollo local, especialmente en el gobierno municipal. Se ha abierto un nuevo mercado: la gestión del desarrollo.</p>	<p>A. Tal como ocurre en los aspectos económicos, la brecha existente entre Viedma (y la microregión) y otras regiones más desarrolladas del país, crece en la medida que no se establecen procesos de optimización de la oferta local buscando fomentar la asociatividad, la competitividad y la potenciación de las ventajas comparativas. Nos referimos aquí a la distancia cultural (gestión, liderazgo, conducción, visión de desarrollo, etc.) entre el tejido institucional local y los que intervienen en otras regiones</p> <p>B. Las repercusiones económicas, sociales y políticas de los escenarios externos afectan más a las sociedades más débiles. Viedma es más sensible a los efectos de estos fenómenos globales. Si se intensificaran las limitaciones económicas, se verían en riesgo las posibles iniciativas de formación de cuadros de dirigentes y de acciones de fortalecimiento y organización de redes institucionales sobre el territorio.</p>	<p>A. Descreimiento y apatía generalizada que se manifiesta en todos los niveles y alcanza a gran parte de la sociedad.</p> <p>B. Rotura de la red solidaria y el tejido social, inestabilidad, desvalorización</p> <p>C. Falta de participación y compromiso</p> <p>D. Falta de líderes.</p> <p>E. Hay descredibilidad a las políticas institucionales..</p> <p>F. Dificultad para discernir cuales son los derechos y deberes, que corresponde a cada uno, a los otros o al Estado.</p> <p>G. La delicada situación de las finanzas públicas y la ineludible reducción de gastos atenta contra la disponibilidad de fondos para apoyar programas de formación, sensibilización, participación sectorial.</p> <p>H. Las dificultades de integración política por problemas entre fracciones de un mismo partido o por rivalidades entre signos puestos agravado esto por la cercanía del período electoral, conforman un escenario político adverso para la concertación..</p>	<p>A. Hay experiencias de acciones conjuntas en programas de promoción sectorial. Esto sugiere que es posible acordar acciones sectoriales y fortalecer la dirigencia en ellas,</p> <p>B. Existe una cantidad significativa de entidades intermedias (asociaciones, fundaciones, centros vecinales, entidades culturales, etc.) que desarrollan en conjunto una gran variedad de acciones.</p> <p>C. También se registran proyectos aislados del sector privado como.</p> <p>D. Viedma cuenta con un importante número de profesionales.</p> <p>E. La presencia local de una Universidad y de Fundaciones orientados a la investigación y al desarrollo</p> <p>F. La existencia de un establecimiento de enseñanza media orientado hacia la producción agropecuaria (como de otros centros educativos con diversidad de orientaciones)</p>

LINEAS ESTRATEGICAS	FACTORES EXTERNOS			FACTORES INTERNOS	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	
LINEA 2  EL PERFIL EMPRENDEDOR	A. La Reforma Educativa. Con respecto a la enseñanza formal (EGB, CBC, Ciclo de Especialización y Técnicas), la Reforma Educativa vigente promueve el desarrollo de nuevas habilidades y persigue objetivos, algunos, apenas insinuados antes de ella.	A. La presión impositiva o los costos de la formalidad, aun con la ley de monotributo, resultan en muchos casos, limitantes al espíritu emprendedor en el orden económico productivo.	A. Por otra parte dicho logro depende también de la <i>voluntad de adhesión</i> de los centros educativos de todos los niveles de la enseñanza formal; las ONGs y las asociaciones intermedias en general.	A. Una fuerte valoración de sus recursos naturales y paisajísticos; el Río, la Costanera, el Mar, su Area de regadío y el Desierto.	
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Una fuerte vinculación entre los centros educativos y su entorno sobre todo en los aspectos sociales, productivos y culturales.</li><li>• la obtención de una especialización flexible que por tal favorezca tanto la inserción laboral como la reconversión relativamente fácil del perfil.</li><li>• la educación tecnológica como medio de desarrollo de la creatividad constructiva, técnica y científica.</li><li>• la promoción de proyectos económicos y productivos intraescolares</li></ul> B. La tendencia a lograr que los centros educativos se conviertan en el mediano y largo plazo, en verdaderas incubadoras del espíritu emprendedor.	B. Las tendencias globales al aumento en la escala de la producción y a la dispersión universal de la provisión para el consumo masivo atenta en contra de las micro y pequeñas iniciativas en un escenario de competencia desproporcionada.	B. El reclamo de <i>participación</i> y de <i>compromiso</i> así como la <i>indiferencia</i> y la <i>falta de credibilidad</i> en un cambio positivo, fueron aspectos muy presentes en el diagnóstico. Cabe entonces preguntarse cuáles objetivos está persiguiendo la educación viéndose si aquellos matices negativos tiñen tan fuertemente al espíritu social que va emergiendo en el proceso del PEV	B. Una clara conciencia de que esos elementos deben ser la base de su oferta al exterior para sustentarse económicamente.	
	A. Las mismas oportunidades que fueron presentadas para la línea estratégica anterior, inciden para la presente. Son aquellos factores que conforman la variada oferta de formación y de capacitación de dirigentes también puede desarrollar un perfil emprendedor.			C. Una clara conciencia de que esos elementos deben y pueden ser disfrutados por todos.	
				D. Una apreciación de la calidad de vida por sobre el nivel de vida.	
				E. La valoración de un equilibrio entre el tiempo productivo y la disponibilidad de tiempo de disfrute.	
				F. Una concepción del espacio que valora la proximidad y la accesibilidad.	
				G. Una preferencia por el orden, la armonía y la limpieza sin fractura entre ciudad y paisaje.	
				H. Un genuino deseo de equilibrio social	
				I. Una necesidad de canalizar y promover la creación cultural.	
				J. Una fuerte valoración de los vínculos familiares	
				El deseo de transmitir a sus hijos todo eso pero con mayor perspectiva y dinámica, para que los hijos vuelvan	

#### 4. Integración de ejes estratégicos.

Los aspectos estratégicos de la dimensión sociocultural de Viedma presentan puntos comunes con los presentados en la sección **Aspectos Económicos** del presente informe. Por esta razón aquí destacaremos los aspectos más significativos de la dimensión sociocultural, especialmente aquellos que tienen directa relación con la motorización de un proceso de cambio que dinamice a la comunidad local hacia una situación nueva de satisfacción de la diversidad de demandas sociales.

##### *Potencialidades*

##### A. Condiciones favorables para optimizar la gestión del desarrollo.

La disponibilidad local de un importante sector de profesionales, la existencia de una variedad significativa de asociaciones intermedias, le creciente conciencia sobre la necesidad de modos más eficientes de gestión del desarrollo local tanto en el nivel público como privado, la obligada descentralización del estado y el creciente desplazamiento de roles hacia la sociedad civil y el gobierno municipal, promueven la necesidad de nuevos modos de liderazgo, intervención y participación sobre el territorio. Este escenario comienza a ser propicio para instalar procesos de cambio en materia de gestión del desarrollo en Viedma y la comarca.

##### A. Condiciones favorables para el fortalecimiento y desarrollo de una dirigencia como la región necesita.

Viedma y su microregión presentan condiciones estructurales y coyunturales, políticas, culturales y sociales que en conjunto representan una instancia significativa para fomentar la participación multisectorial en torno a proyectos e iniciativas de desarrollo que sean *objeto* y *motivo* para desarrollar una dirigencia potente y comprometida con los cambios que la región necesita. El aprovechamiento de las condiciones toma entonces como base los aspectos más consolidados de su identidad cultural (coincidencias valorativas) como fuerza a favor; la crisis como ocasión; las demandas y necesidades sociales como motivo; el conjunto institucional y profesional como recursos; la espera y no credibilidad en un cambio posible como



justificación para la presentación de un proyecto convocante del espíritu emprendedor y de la dirigencia. A esto se suma la coyuntura política local y el inminente escenario electoral que coincide con una Viedma ávida de propuestas serias, acorde con las necesidades de la región y viables.

- B. Aprovechamiento de las estructuras educacionales y de las tendencias globales de formación, capacitación e innovación en materia de recursos humanos y en el fomento del espíritu emprendedor.

El mundo de la empresa y el sector universitario en el nivel nacional y global vienen presenciando y generando en las dos últimas décadas, las propuestas de formación y capacitación con una variedad e innovación temáticas y metodológicas como nunca se había observado antes. El mercado de la capacitación presenta una oferta variadísima en contenido (aunque no siempre rica en calidad). Viedma dispone de una infraestructura y sistema educacional (todos los niveles) que puede aprovechar las oportunidades y tendencias del entorno para nutrirse, innovarse y convertirse en un verdadero agente de cambio local con la mirada puesta en los objetivos estratégicos de desarrollo que la sociedad y la microregión concierten sobre el territorio. Así la educación se pondría al servicio de aquellas aspiraciones que la sociedad local va expresando y más aún, puede contribuir a que esa demanda se manifieste colaborando así con la movilización sectorial y la detección de intereses y necesidades concretas a las que luego podrá atender con una oferta adecuada.

### ***Desafíos.***

- A. Mejorar la gestión pública para el desarrollo fomentando la participación sectorial que procure una concertación de acciones sobre el territorio.

Siguiendo los análisis realizados en esta sección y en sintonía con los que veremos en la sección sobre “La relación entre Estado y Sociedad”, es indispensable transformar y optimizar la gestión pública del desarrollo incluyendo ello un esfuerzo sistemático por estrechar vínculos con la comunidad local y regional a través de canales participativos adecuados. Ello deberá procurar una concertación

con distintos sectores con relación a las estrategias y acciones de desarrollo a operar sobre el territorio.

Este mejoramiento de la gestión del desarrollo encontrará las limitantes de las finanzas públicas muy deterioradas y una sociedad en la que persiste un descrédito generalizado hacia la dirigencia política.

#### B. Revertir la imagen deteriorada de la dirigencia política.

Durante el desarrollo de la faz diagnóstica y de los talleres posteriores de convalidación del PEV, en reiteradas oportunidades se relevó una imagen muy negativa de la dirigencia política local y regional en general. Será necesario que la dirigencia política encuentre y decida el modo en que procurará acortar la distancia con la comunidad local y los sectores más necesarios de involucrar en el proceso cambio. Visto que la administración de la cosa pública incluye hoy un fuerte rol gerencial en materia de desarrollo la dirigencia política no puede obviar el ejercicio de un verdadero liderazgo y mejor aún si es compartido con una dirigencia sectorial aliada a las estrategias de desarrollo.

Como la economía provincial y capitalina está muy deteriorada, no será posible emitir propuestas sobre la base de una fantasía financiera. Por esto y como política de comunicación convendrá considerar la *apertura* hacia la sociedad sobre la base de una mayor transparencia de los números públicos y un sinceramiento adecuado de los esfuerzos necesarios que el conjunto de la sociedad, incluidos sus dirigentes, deberán hacer para superar la crisis. Esta crisis no pasa sola. Si no se revierte, ella augura un mayor deterioro. Por eso la aceptación de la realidad de manera apropiada y participada podría resultar un paso hacia un modo nuevo de gestión que además debe disponer de proyectos pertinentes, realistas y oportunos para completar una apertura coherente.

#### C. Fomentar la superación de esa indiferencia o apatía generalizada que se le adjudica a los viedmenses en función de un cambio positivo.

Con la superación de este desafío se estarían destrabando mecanismos de participación social y sectorial. La sociedad viedmense parece necesitar que algo, alguien o algunos, logren hacer emerger de ella lo mejor de sí misma. Con

esto podría reconocerse de un modo nuevo. En la fuente de sus propios valores o coincidencias valorativas, encontrará el convencimiento para hacer el esfuerzo de darse a sí misma aquello a lo que aspira. En síntesis esta sociedad necesita pasar de una Etica a una Epica<sup>6</sup>.

Este desafío es casi un eje estratégico a desarrollar con una adecuada política de revalorización de lo propio o de afirmación de la propia identidad cultural pero que no debería limitarse a la inspiración del discurso político o a su empleo en cuestiones de marketing. Sino, que debe considerarse este aspecto en los proyectos y propuestas concretas de desarrollo de modo que ellas promuevan la participación de personas, instituciones y/o sectores en programas, acciones o actividades. Esto sugiere un juego de actitudes, aptitudes y disposiciones como por ejemplo: aprender haciendo, estudiar practicando, apostar confiando, involucrarse creyendo, planificar y ejecutar evaluando; en definitiva se sugiere un proceso de participación e involucramiento sectorial a través de la práctica concreta. Esto, sobre todo, para romper ese tipo de inercia que suele instalarse en las sociedades cuando *la gente* se acostumbra a hacer teorizaciones diagnósticas sobre lo que le sucede a su comunidad pero no operativiza acciones.

### **Riesgos.**

#### **A. Excesiva concentración urbano - marginal con reducción de la población rural.**

Si las tendencias al aumento de concentración periurbana marginal se mantiene sin que se haya logrado movilizar la dirigencia de los diversos sectores hacia programas de desarrollo, el escenario local podría complicarse y hacer más difícil la atención de las demandas sociales (infraestructura, empleo, etc.).

#### **B. Que la educación y las estructura de formación de recursos humanos no acompañe las demandas emergentes y brinde un servicio insuficiente o fuera de contexto.**

El rol del sistema educativo en general es decisivo en este proceso de cambio sobre todo en relación con los escenarios de media y de máxima definidos para el sector

---

<sup>6</sup> Cfr. Primer Informe Parcial. (1998) Op.Cit. Imagen Guía. pág. 51.

económico. Si los servicios de educación, capacitación, formación y entrenamiento no sintonizan con las políticas de desarrollo para Viedma y la comarca, se corre el riesgo de que los recursos humanos no encuentren el encaje local y necesiten buscar horizontes de perfeccionamiento y de empleo fuera de la región.

Por otra parte los procesos de cambio de largo plazo que inciden más sobre los aspectos estructurales como son la cultura y la relación científica y productiva del hombre con la naturaleza, requieren un sistema educativo actualizado y con una currícula que contemple de manera actualizada, el perfil de egresados que la comunidad local necesita y quiera darse.

#### C. Deterioro creciente de la calidad de vida.

La inercia que se registra localmente en cuestiones de economía, escasa iniciativa en emprendimientos empresarios, incremento de la tasa de desempleo, etc. puede conducir a un deterioro de la calidad de vida. Más allá del hecho que los viedmenses parecen apreciar más la calidad de vida por sobre el nivel de vida, es cierto que si este último decae puede arrastrar al primero.

#### D. Debilitamiento de la disposición social para asumir y afrontar la crisis.

Ya hemos visto que las necesidades y demandas sociales y particularmente la situación de *crisis* puede funcionar como *ocasión* para impulsar procesos de cambios. Este criterio tiene un límite de operatividad. Esto quiere decir que si no se interviene oportuna y adecuadamente, la situación puede hacerse crónica, puede instalarse un desánimo de más difícil reversión y producirse paulatinamente la migración de jóvenes hacia otras regiones del país o hacia el exterior con lo cual cabría una merma de las posibilidades de desarrollo.

#### E. Deterioro creciente de la credibilidad en el sector político y de gobierno.

Si la dirigencia vielmás en general y la política en particular no logran una concertación social y sectorial de políticas o al menos no atinarán con proyectos de impacto económico y social, el descrédito que existe hacia la dirigencia política aumentaría complicando el escenario. La sociedad local y regional necesitan una pronta y correcta intervención con políticas efectivas.

### ***Limitantes***

En la sección de Aspectos Económicos se mencionan dos limitantes de orden social pero con decisiva influencia sobre el despegue económico. Ellas son<sup>7</sup>:

- A. Comportamiento inadecuado frente a la crisis
- B. Dificultades para percibir, asumir y enfrentar los cambios

Estas limitantes corresponden también al cruzamiento entre debilidades y amenazas analizado en la “Dimensión sociocultural” ya que tienen directa relación con la formación y el compromiso concreto de una dirigencia capaz de interpretar a su comunidad y generar propuestas convocantes y efectivas de desarrollo. Aquellas limitantes también tienen relación con *la formulación y promoción de un perfil creador y emprendedor como propuesta socialmente valorada e incorporada como imagen guía en los procesos educativos y culturales.*

A estas limitaciones sumamos la presupuestaria.

- C. El deterioro de las finanzas públicas.

Se refleja en una reducción presupuestaria generalizada que limita, en muchos casos y drásticamente, la disponibilidad de fondos hasta para necesidades más básicas como la provisión de insumos y servicios internos a la gestión pública. Es bastante improbable desarrollar programas de promoción sectorial, de movilización y activación del liderazgo, etc. con limitaciones económicas de este calibre.

---

<sup>7</sup> No repetimos el desarrollo aquí ya que está explicitado en el capítulo sobre aspectos económicos al cual remitimos en este mismo informe.

## 5. Escenarios.

Los escenarios de la Dimensión Sociocultural guardan sintonía con los que hemos presentado en los Aspectos Económicos. Tienen en común aquellos rasgos propios de la idiosincrasia local que condicionan tanto el despegue económico como la movilización social hacia el logro de sus propias aspiraciones.

### *Escenario de mínima*

Si no se logra superar la inercia de esa actitud social que consiste en esperar aún las soluciones por parte del estado y si a esto se sumara una débil intervención estatal en materia de desarrollo y movilización de la dirigencia sectorial, ya sea por el deterioro de las finanzas públicas o de la imagen del sector político, es muy posible que el escenario de mínima prefigure un horizonte nada atractivo.

En este escenario predominarían los riesgos y desafíos ya descriptos:

- Debilitamiento de la disposición social para asumir y afrontar la crisis.
- Deterioro creciente de la credibilidad en el sector político y de gobierno.
- Que la educación y las estructura de formación de recursos humanos no acompañe las demandas emergentes y brinden una oferta insuficiente o descontextualizada. Deterioro creciente de la calidad de vida también fomentada por las consecuencias de una progresiva concentración urbano marginal.

En este escenario de mínima no se descartan iniciativas privadas ya sean de tipo económica como inversiones empresarias o de tipo social, pero el rasgo del escenario es que esas iniciativas responderían más a proyectos aislados como resultado de una aparición ocasional que como el efecto de una política de promoción sectorial o de concertación de la dirigencia.

### *Escenario de media.*

Prefigura una movilización de los distintos sectores impulsada por una política que pretende activar y motivar a la dirigencia en general. Para esto se procura organizar los

mecanismos, canales y procedimientos de comunicación, de participación y de concertación en torno a propuestas de desarrollo sobre el territorio como ocasión para potenciar y formar una clase de dirigentes en todos los sectores: educativo, promoción social y cultural; sector de los trabajadores autónomos y cuentapropismo; microempresas; PYMES, ONGs y asociaciones intermedias en general; partidos políticos; cámaras comerciales; consejos profesionales; municipios regionales; unidades de investigación y de vinculación tecnológica, etc.

Los aspectos formativos de la dirigencia están íntimamente ligados a situaciones y proyectos concretos, empresas u organizaciones, procurando con ello evitar el desánimo que puede devenir de una formación desvinculada de la práctica y de las realidades locales. Los vielmenses manifiestan cansancio y rechazo por las teorizaciones que no llegan a concretarse en iniciativas reales. La historia local ha acumulado experiencias de frustración y de sueños no cumplidos.

Para la estructura y coyuntura locales, la nueva dirigencia debería formarse, prioritariamente, sobre la base del fortalecimiento institucional de las organizaciones (públicas y privadas) ya existentes y de proyectos y propuestas necesarias y viables. Esto es parte de la Epica que debería asomar decidida en un escenario de media y consolidarse y expandirse en uno de máxima.

Por otra parte en este escenario se refuerza una movilización de la dirigencia hacia la negociación y obtención de fondos para diversos destinos como por ejemplo:

- Programas de reconversión de la mano de obra.
- Programas de desarrollo de base orientados a la creación y/o fortalecimiento de redes solidarias y de contención social: minoridad; adicción; recreación juvenil; voluntariado para la promoción de causas sociales; economía de subsistencia y autoconsumo, etc.
- Programas de fortalecimiento del sector cuentapropista y de las microempresas con creación de redes de incubación.
- Pequeños proyectos de pequeños productores rurales asociados.
- Fondos de crédito para emprendimientos productivos.
- Fondos para capacitación y formación.
- Fondos para pasantías de investigación y observación de proyectos de desarrollo extraregionales e internacionales.

- Programas de formación en: gerenciamiento del desarrollo local, gestión empresarial; calidad; normas ISO y otras; etc.
- Programas de actualización y perfeccionamiento de la gestión pública.

El desarrollo de fondos requiere también de dirigentes preparados para ello, por lo cual este tema también resulta una ocasión para la capacitación<sup>8</sup>.

Finalmente se expresa que este escenario se caracteriza esencialmente por las iniciativas y la firme decisión política que tomado como base las potencialidades descriptas anteriormente, orientan los esfuerzos hacia proyectos de desarrollo concertados sectorialmente sobre el territorio.

### ***Escenario de máxima***

El escenario de máxima se presenta como una expresión de plenitud de las aspiraciones sociales en orden a participación, compromiso sectorial, ejecución de programas y de proyectos con impacto social y económico que procuran un bienestar generalizado de la población.

Siguiendo el espíritu del escenario económico de máxima, en el que ahora se trata, se podría visualizar la madurez de una dirigencia que ha logrado ser una intérprete idónea de las demandas sociales y ha sabido movilizar a cada uno de sus sectores hacia una optimización de los desempeños y posibilidades de desarrollo. Entre las áreas de mayor interés se señalamos:

- sector productivo (turismo, agropecuario, agroindustria, etc.)
- desarrollo de base (economía social urbana y rural, voluntariado, autosubsistencia, ONGs, etc.)
- área cultural (desarrollo del sistema educativo y de las estructuras de manifestaciones generales de la cultural regional)
- administración y gestión de la cosa pública en general
- gestión pública del desarrollo
- desarrollo ambiental (natural y humano)

---

<sup>8</sup> Existen organizaciones que entrenan en la obtención o desarrollo de fondos(found reissing) e incluso apoyan la formulación del plan de obtención de fondos que la entidad o el grupo de entidades pretende



## 6. Políticas sectoriales.

Atento a lo expuesto en esta sección, se formulan a continuación las políticas sectoriales. Se considera que ellas sugieren la orientación y los criterios de priorización para la toma de decisiones.

1. Promover la incorporación en los procesos culturales y educativos, de la promoción de un perfil creador y emprendedor.
2. Promover nuevos modos de liderazgo, participación sectorial y de intervención que fomenten la concertación de acciones de desarrollo sobre el territorio.
3. Fomentar la superación de la indiferencia o apatía generalizada en función de un cambio positivo.
4. Crear y/o fortalecer mecanismos de contención social en atención al crecimiento periurbano marginal.
5. Promover el perfeccionamiento del sistema educativo local en sintonía con las estrategias y políticas de desarrollo de la región.
6. Promover el fortalecimiento institucional de las organizaciones intermedias con especial atención a aquellas que se dedican a: promoción social de sectores vulnerables; fomento del empleo y formación de dirigentes
7. Consolidar las coincidencias valorativas como recurso de cohesión comunitaria y fomento de la voluntad de compromiso y participación.

### **III. Las Relaciones Estado - Sociedad**

El cambio de las relaciones entre la sociedad y el estado configura la clave de la actual crisis de Viedma y constituye uno de los ejes estratégicos más importantes a considerar.

De acuerdo a lo señalado en los Talleres, y a otras manifestaciones de Viedma, ya sea a través de la prensa o de opiniones vertidas por voceros de la sociedad, aparecen claramente los componentes fundamentales de su percepción de la problemática:

- El divorcio en que se encuentran la sociedad y el estado, enfrentados por la crisis y no unidos para su atención.
- La dificultad que tiene el estado para definir sus nuevos roles y encontrar los criterios de eficacia en sus funciones sustantivas.
- La falta de mecanismos eficientes de participación, y la carencia de liderazgos sociales movilizadores.
- La carencia de un proyecto integrador, asociativo y convocante que posiblemente sea la causa del sentimiento de despersonalización e impotencia de la sociedad viedmense

## 1. Objetivo

En virtud de ello se formuló como objetivo estratégico global, en la materia:

*Un acuerdo entre estado y sociedad, para generar mancomunadamente un proyecto colectivo, en el cual, efectivas dirigencias políticas, económicas y sociales interactúen permanentemente en la configuración de nuevas relaciones, con intensa participación de la comunidad, para el desarrollo sustentable y armónico de un estilo de vida que responda a la imagen guía de ciudad que Viedma desea.*

## 2. Definición de líneas estratégicas

A partir de los problemas enunciados, cuya solución conforma el Objetivo General, se formularon cuatro líneas estratégicas vinculadas a las relaciones entre el estado y la sociedad. Para ello se tuvo en cuenta, entre otros insumos, el producto de los talleres participativos cuya reelaboración, efectuada por el EAT, se incluyó en el Primer Informe Parcial

Estas líneas estratégicas son:

1. El nuevo rol del estado y de sus relaciones con la sociedad.
2. La eficiencia del estado en el cumplimiento de sus funciones esenciales.
3. La capacidad de la sociedad para asumir sus roles específicos en esta nueva relación, es decir lo vinculado a la voluntad de participar, a la capacidad organizativa o institucional para hacerlo y a la emergencia de liderazgos sociales efectivos que no actúen en la órbita del estado.
4. La función asociativa, convocante y movilizadora de un proyecto colectivo.

## 3. Análisis FODA aplicado a las Líneas Estratégicas.

### 3.1. El rol del estado y sus relaciones de poder con respecto a la sociedad.

Una de las características de la crisis es la confusión de los actores sociales ante un escenario nuevo que no entienden. Ese estado confusional, suele generar dificultades de percepción de

la realidad y la proyección de los propios temores y sentimientos de impotencia, sobre quien ejerce el rol complementario. Es natural entonces que las demandas mutuas entre sociedad y estado no estén claramente definidas y sean en gran parte contradictorias. En todo caso no son objeto de discusión y consenso, sino de disposiciones coactivas por una parte y de actitudes hipercríticas por otra. Esto han producido en Viedma un divorcio entre sociedad y estado que afecta fuertemente la vigencia de actitudes asociativas y confianzas recíprocas necesarias para la generación de un proyecto compartido.

*“Estamos sobrados de técnica y faltos de imaginación para afrontar los retos que se nos presentan”<sup>1</sup>*

### **Factores externos**

#### **Oportunidades**

- A. En todo el mundo hay una búsqueda de lo que puede ser el nuevo rol del estado, sobre todo teniendo en cuenta una gran disminución en el campo de autodeterminación de los estados, ante la fuerza de una globalización de intereses económicos supranacionales, que imponen marcos y condiciones no sólo de crecimiento, sino incluso de viabilidad de los estados.
- B. En nuestro país, los estudios municipalistas han tenido en la última década un avance importantísimo, después de casi treinta años de indiferencia.
- C. La respuesta según la modalidad local, que atiende a las idiosincrasias y características regionales, aparece como la mejor forma de aplicar las ventajas de la globalización, sin sufrir sus consecuencias negativas.

En tal sentido dice Pedro J. Frías

*“El actual proceso de mundialización debe ser compensado por la provincialización y la municipalización. Vivimos en una aldea global que tiende a despojarnos de nuestras raíces y alterar nuestra identidad, pero ese riesgo se puede superar si somos a la vez cosmopolitas y provincianos; es decir, hombres de mundo sin despojarnos de nuestra propia intimidad, la de nuestra ciudad y nuestra región.*

*Es Claro que la globalización está generando su propio equilibrio, cuando se busca para las reformas del estado provincializar y municipalizar las obras, servicios y el gasto público, para acercarlos a las bases sociales y facilitar su control”<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> Presidente Interino de la Unión Iberoamericana de Municipalidades, de Granada Citado por P. J. Frías en *¿Municipalistas? Bastante más* publicado en “La Voz del Interior” – Córdoba, 5 de noviembre de 1998 pag. 15A

<sup>2</sup> Frías, Pedro José *Marco Institucional para el desarrollo sustentable* en Revista Nacional de Administración Pública n° 199 pag. 5 a 11- INAP

### Amenazas

- A. El cambio operado en todo el mundo a partir del fin del estado de bienestar; de la avanzada liberal capitalista desarrollada a partir de la ruptura del orden mundial bipolar, y del advenimiento de eso que se ha dado en llamar globalización y que implica, no solamente una internacionalización de la técnica y una supranacionalización de las decisiones económicas, sino, y por sobre todo la globalización del criterio de rentabilidad empresaria como pauta a la que debe referirse todo orden social.

Al respecto parecen oportunas algunas observaciones hechas en el Cuarto Congreso Iberoamericano de Municipalistas, realizado en Córdoba en octubre de 1998

*“¿Qué puede hacer lo local frente a los análisis macroeconómicos, al dominio del capital mundial, a los multimedia, o frente al Acuerdo Multilateral de Inversiones?”<sup>3</sup>”*

- B. El desprestigio generalizado de la política y los políticos, que no es un fenómeno local sino internacional, pero afecta las relaciones en el plano local.

Por lo menos en hay una especie de constante referida a la crisis de las instituciones republicanas, en casi todos los países y en todos los niveles de gobierno, y que se manifiesta sobre todo en:

1. La constante tendencia de los Ejecutivos a controlar el poder de participación de las minorías mediante el logro de una mayoría absoluta en las legislaturas, que se legitima mediante a teoría de la “gobernabilidad” ( crisis de la división de poderes y de la representatividad popular)
2. La crisis de representatividad de los miembros de los cuerpos legislativos, a partir de la teoría de que las bancas pertenecen a los partidos y no a los diputados, senadores o concejales. Esta teoría trae como consecuencia lógica que la disciplina partidaria prime por sobre la discusión democrática de los problemas a la luz del bien común y del interés general. (crisis de representatividad y del rol de los partidos políticos)

---

<sup>3</sup> Molina Saucedo. Representante boliviano al Congreso. Citado por P.J. Frías en *¿Municipalistas? Bastante más* publicado en “La Voz del Interior” – Córdoba, 5 de noviembre de 1998 pag. 15A

3. La constante tendencia de los ejecutivos a incidir, directamente o indirectamente a través de sus representantes en los cuerpos parlamentarios, en la conformación de los cuadros del Poder Judicial. (crisis del sistema de contralores recíprocos)
4. La tendencia a prorrogar los mandatos aún a costa de tener que cambiar las constituciones para legitimarlos. ( crisis del principio de periodicidad de los mandatos)
5. La tendencia a mantener una imagen externa a través de los medios de comunicación, y hacer opacas a la opinión pública las verdaderas razones de los actos de gobierno. (crisis del principio de publicidad de los actos de gobierno)
6. La neta preferencia por el criterio de la pertenencia (lealtad) partidaria por sobre el de la idoneidad en la designación de funcionarios. (crisis del principio de igualdad e idoneidad para el desempeño de cargos públicos)

Estas crisis del sistema republicano (que no son patrimonio de ningún país, de ningún nivel de gobierno y de ningún partido político) muestran a las claras que las configuraciones institucionales creadas en el siglo XVIII, no responden adecuadamente a los actuales requerimientos del proceso decisorio en contextos de cambio turbulento, y en tanto no se desarrollen nuevas configuraciones más eficientes, crean en la población una gran desconfianza y descrédito de los actores y de la actividad política, y por ende del Estado

### ***Factores Internos***

#### **Fortalezas**

- A. En Viedma hay un reclamo de que el estado se convierta en promotor de un desarrollo económico que la sociedad no alcanza a generar, lo que manifiesta expectativas nuevas respecto al rol del estado.
- B. Se va formando en la población una idea de protagonismo, muy beneficioso para encarar una planificación participada e integral. Ello se advierte en la actividad de las asociaciones

intermedias, que generan un tipo actor social nuevo, con una gran carga de protagonismo participativo.

- C. La experiencia en curso del proceso de Planeamiento Estratégico, ha permitido hacer una buena experiencia en materia de trabajo conjunto de la comunidad y el gobierno

### Debilidades

- A. Las exigencias desproporcionadas al estado por parte de la sociedad. En Viedma hay, por una parte un reproche al Estado por haber abandonado a la sociedad a su suerte al disminuir sus aportes económicos en un ajuste de las cuentas públicas mediante la reducción del gasto, sobre todo en recursos humanos, y el incremento de la presión tributaria; por otra que se haga responsable de solucionar las consecuencias indeseables del ajuste y de incapacidad productiva de la sociedad.
- B. Las exigencias desmedidas del estado con respecto a la sociedad. El ciudadano es considerado con demasiada frecuencia como un votante y un contribuyente, lo que lo convierte en un insumo de la política partidaria, o de las finanzas públicas aún a costa de su capacidad productiva.
- C. Una notable falla en las comunicaciones entre el gobierno y la comunidad.  
Como es natural, la falta de una política de comunicación en doble sentido (que es una clara responsabilidad del gobierno) trae como consecuencia desconfianza, celos, un desconocimiento de las reales intenciones, posibilidades y realizaciones de cada parte, que atentan contra la búsqueda conjunta de nuevas formas de relación.  
  
Esto se debe posiblemente a que la imagen de comunidad heredada del ámbito rural, o la pequeña aldea, hace pensar equivocadamente que “todo el pueblo sabe” cuando en realidad en muchos aspectos el paso de la comunidad rural a la sociedad urbana esté requiriendo formas acordes de comunicación.
- D. Falta de marco institucional adecuado para el diálogo y la concertación
- E. Desconfianza mutua

### 3.2. La eficiencia del estado en el cumplimiento de sus funciones esenciales

#### *Factores externos*

##### Oportunidades

- A. El ajuste a nuevos estándares de eficiencia administrativa. Las exigencias de organismos internacionales y nacionales, en muchos casos han servido para que los gobiernos locales se ajusten a sistemas de administración más modernos y prolijos. Es lo que Frías llama un federalismo de deberes.

“Hay un federalismo de deberes que las políticas nacionales en curso han develado: deber de equilibrio presupuestario, de reforma tributaria a favor del crecimiento, de políticas públicas, de gasto y de empleo.... Hay provincias y municipalidades que han cultivado por demasiado tiempo la fórmula de gastar lo que se quiera y recaudar lo que se pueda.”<sup>4</sup>

- B. La municipalización de obras y servicios, en la medida en que al transferirse las responsabilidades, también se transfirieron las fuentes de recursos, y se acordaron los tiempos y modalidades de transferencia
- C. La experiencia recogida en otros países y otros municipios, que hoy es compartida y aprovechable por cada gobierno local. Hay incluso Bancos de Experiencias y Bancos de Exitos en materia de gestión municipal, que está disponible para su adopción y adaptación a las necesidades locales..

##### Amenazas

- A. La globalización de las crisis económicas. En muchos casos los gobiernos se ven en graves dificultades para cumplir sus programas de gobierno, debido a situaciones generadas en otros países y en otros continentes. Los efectos de la actual crisis del Brasil sobre la capacidad recaudatoria local es un ejemplo más que elocuente de ello.
- B. Las metodologías de ajuste exigidas por organismos internacionales, que se basan fundamentalmente en garantizar el pago de la deuda externa, y que pone a los gobiernos locales como ejecutores de medidas indeseables enfrentándolos con sus propios ciudadanos.

<sup>4</sup> Frías, Pedro José. Obra citada.





- C. La municipalización de funciones, en la medida, que se recibe una cantidad de funciones de las que se descargan los niveles nacional y provincial, sin que se transfieran los recursos, ni se haya planificado acordadamente los procesos de transferencia.

*“Por su parte, la descentralización es el fenómeno de desarrollo político junto con la integración, más importante en todo occidente. Pero si la descentralización da plenitud al municipio al bajarle obras y servicios, también le baja las expectativas de la gente. Y las protestas y sospechas...”<sup>5</sup>*

## ***Factores Internos***

### **Fortalezas**

- A. Viedma cuenta con recursos humanos altamente calificados en materia de gestión pública.
- B. Existe consenso en cuanto a las necesidades de modernizar el estado y la administración, aunque aún no se tiene claro como realizar el cambio.
- C. Hay estudios, proyectos y normas que están vigentes, y pueden ser aprovechados para mejorar la eficiencia del sector público.

### **Debilidades**

- A. La partidocracia, entendida como la acumulación de poder por parte de los partidos políticos. El poder de los partidos políticos no es requerido ni por la gestión ni por la mediación política, y responde solamente a la defensa de intereses partidarios. Un ejemplo de esto es la llamada “disciplina partidaria” que aparece como el primer mandamiento de los políticos actuales, y la teoría de que las bancas pertenecen a los partidos y no a los legisladores. Esto es una cooptación del poder entregado por el pueblo a sus representantes, y la constitución del Partido como depositario de la representatividad popular.

Cuando los políticos responden primero a intereses partidarios subordinando los intereses de la población, la medida de su eficiencia es el servicio prestado al partido, y por lo tanto frecuentemente es disfuncional e ineficiente respecto a la población.

No debemos confundir esta observación con la esgrimida por gobiernos golpistas para legitimar la ruptura del orden institucional.

---

<sup>5</sup> Frías, Pedro José *¿Municipalistas? Bastante más* publicado en “La Voz del Interior” – Córdoba, 5 de noviembre de 1998 pag. 15A

Esta situación no se arregla anulando los partidos políticos, sino contribuyendo a su desarrollo y maduración democrática mediante la formación de dirigentes que entiendan que el partido es sólo un instrumento al servicio de la democracia, y no un instrumento para servirse de la democracia.

- B. No hay una adecuada utilización de recursos humanos capacitados. Muchas veces se posterga a excelentes profesionales, y se privilegia la lealtad personal o partidaria a la capacidad técnica y de gestión. En esto también tiene influencia el hecho de que hay un modelo único, y que los partidos políticos no presentan diferencias ideológicas relevantes, sirviendo las elecciones como opciones entre equipos de gobierno, más que como elección de programas de gobierno. El criterio de la lealtad partidaria ha llenado el país de funcionarios sin preparación ideológica, política y técnica, pero imbuidos de una obsecuencia que es muchas veces la condición más valorada por los superiores. Esto es, naturalmente una manifestación más de la partidocracia.
- C. La modernización y la administración requiere recursos económicos que no están disponibles.
- D. Se confunde fácilmente modernización y optimización con achicamiento. Las verdaderas reformas del estado tienen que ver más con sus funciones y la eficiencia para cumplirlas que con la cantidad de empleados que tenga. Sin desconocer que un estado deficitario es siempre un estado ineficiente. Peter Drucker dice acerca de la reforma del estado

*“La primera reacción en una situación de confusión es poner parches. Y nunca funcionan. El siguiente paso es lanzarse de cabeza a reducir el tamaño. En los últimos años, una tras otra las grandes empresas han hecho lo mismo: IBM, Dears, GM. Cada uno anunció el despido de 10 mil, 20 mil y hasta 50 mil empleados. Al cabo de un año no se había producido ningún resultado. En muchos casos, si no en todos los casos la reducción de tamaño resulto algo contra lo que han advertido durante siglos los cirujanos: amputar antes de diagnosticar. El resultado es siempre un mutilado”*

- E. Como consecuencia de la falta de políticas de mediano y largo plazo, el gobierno municipal se ve permanentemente exigido por las urgencias, postergando siempre los proyectos estructurales que lo convertirían en un agente de cambio y desarrollo. En muchos casos, con sólo cumplir las leyes y realizar lo que ya ha sido propuesto y estudiado bastaría para hacer un gobierno eficiente

**3.3. La capacidad de la sociedad para asumir sus roles específicos en esta nueva relación, es decir lo vinculado a la voluntad de participar, a la capacidad organizativa o institucional para hacerlo y a la emergencia de liderazgos sociales efectivos que no actúen en la órbita del estado.**

### ***Factores externos***

#### **Oportunidades**

- A. El cambio en el rol del estado y el protagonismo creciente asumido por la sociedad civil en el ámbito nacional e internacional
- B. Existe a nivel Nacional e Internacional una fuerte tendencia a promover el desarrollo de lo que se ha dado en llamar "“El Tercer Sector” para denominar las entidades que por no tener como fin el poder, no pertenecen al sector político, y por no tener como fin el lucro no pueden ser consideradas empresas.
- C. También existen en el país y en el extranjero, organizaciones dedicadas especialmente al fomento del Tercer Sector, y que orienta sus actividades a prestar asesoramiento y asistencia técnica en la formación de dirigentes, en sus procesos de administración y conducción y en la vinculación externa para el logro de sus objetivos

#### **Amenazas**

- A. Los efectos indeseables de la globalización. Aunque siempre se muestre la aparente libertad de opciones de consumo a nivel individual, lo cierto es que los mecanismos propios de la globalización, más allá de las ventajas tecnológicas que pueden difundir son.
  - 1. Regular todo el sistema social con el mismo criterio, el de rentabilidad empresaria.
  - 2. Desarrollar procesos de acumulación y exclusión respecto a la riqueza y del poder de decisión, que de esa manera quedan reservados para los niveles macro, quedando para niveles intermedios y micros sólo una adaptación a las reglas de juego, que por supuesto no están hechas para favorecerlos.

3. El sometimiento de las personas a las organizaciones, en un proceso en el que la funcionalidad organizacional es la más fuerte de las razones, y las razones personales los criterios más desvalorizados.

### *Factores internos*

#### Fortalezas

- A. La necesidad que siente Viedma de desarrollar estrategias asociativas entre el estado, las empresas, y las organizaciones sin fines de lucro. como agente privilegiado para reconstruir el tejido social básico, ante las dificultades que para ello encuentran tanto el sector público como el empresarial. El primero por sus limitaciones políticas y financieras, y el segundo por su criterio de rentabilidad y la situación de ajuste que debe asumir para lograr una posición competitiva a nivel internacional, en este momento, ambos aparecen en el corto plazo, más como generadores que como solucionadores de problemas sociales.
- B. . La percepción que tiene Viedma de la necesidad de promover el desarrollo del tercer sector y de las organizaciones que lo integran, para reconstruir el tejido social básico y asistir a los grupos más necesitados, ante las dificultades que para ello encuentran el sector público y el sector privado

#### Debilidades

- A. La carencia de estudios suficientes que permitan evaluar la importancia de este Sector en la configuración de la realidad social de Viedma, por su envergadura, su composición , su dinámica, y el tipo de aportes que puede realizar a los procesos de desarrollo socio económico.
- B. La falta de capacitación en técnicas de dirección y de administración, por parte de los directivos de las organizaciones que conforman el tercer sector, lo que los lleva a trabajar en base al esfuerzo y al sentido común, con un gran desperdicio de energías y recursos, tanto en la fijación de sus objetivos como en el desarrollo de sus programas y proyectos.

- C. La falta de capacitación específica en el tema por parte de los profesionales en administración, ya que son formados en criterios propios de la rentabilidad económica de la empresa privada o de los aparatos del sector público, y en el manejo de estrategias competitivas, lo que les impide brindar servicios adecuados a las organizaciones que no están orientadas por el criterio de rentabilidad económica o política.
- D. La falta de conexión entre la formación de recursos humanos y el desarrollo de equipos de alta capacidad técnica en el ámbito universitario, con las necesidades de las organizaciones del tercer sector.
- E. La inexistencia de un ámbito de encuentro, intercambio de información, experiencias y recursos que permita la consolidación del sector a través de procesos asociativos, que no esté controlado por los organismos oficiales, y por lo tanto limitados por condicionantes político - partidistas.

### **3.4. La función asociativa, convocante y movilizadora de un proyecto colectivo.**

#### ***Factores externos***

##### **Oportunidades**

- A. Existen en el orden internacional y nacional, organismos y entidades que trabajan apoyando técnica y financieramente la formación y capacitación en la formulación de proyectos. No se trata en este caso de proyectos de inversión sino de proyectos políticos y sociales cuyo requisito fundamental es el logro del consenso.

##### **Amenazas**

- A. A nivel mundial se trata de imponer un modelo único, que limita las opciones.

### ***Factores internos***

#### **Fortalezas**

- A. Existen en la comunidad personas y grupos que, haciendo una opción por lo sustantivo, se atreven a buscar y proponer formas alternativas de configuración social.
- B. Las experiencias de Planeamiento Estratégico iniciadas en Viedma, pueden ser un ámbito en el que se promuevan y recepten propuestas y voluntades respecto a un proyecto colectivo.

#### **Debilidades**

- A. La disminución de la importancia del proyecto colectivo ante la predominancia del éxito concebido como logro individual y diferenciado.
- B. La carencia de líderes con gran visión política, que encarnen proyectos globales.  
El pragmatismo político induce a las dirigencias a posicionarse dentro de los límites del sistema, y no propone una transgresión de dichos límites, ante el temor de quedar totalmente marginados de los beneficios secundarios del sistema.

CUADRO RESUMEN DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS

LINEAS ESTRATÉGICAS	FACTORES EXTERNOS			FACTORES INTERNOS	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	
LINEA I  EL ROL DEL ESTADO Y SUS RELACIONES CON LA SOCIEDAD	A. En todo el mundo hay una búsqueda de lo que puede ser el nuevo rol del estado B. En nuestro país, los estudios municipales han tenido en la última década un avance importantísimo C. La respuesta según la modalidad local, que atiende a las idiosincrasias y características regionales, aparece como la mejor forma de aplicar las ventajas de la globalización, sin sufrir sus consecuencias negativas.	A. La globalización del criterio de rentabilidad empresarial como pauta a la que debe referirse todo orden social. B. El desprestigio generalizado de la política y los políticos, que no es un fenómeno local sino internacional, pero afecta las relaciones en el plano local.	A. Exigencias desproporcionadas al estado por parte de la sociedad.. B. Las exigencias desmedidas del estado con respecto a la sociedad.. C. Una notable falla en las comunicaciones entre el gobierno y la comunidad. D. Falta de marco institucional adecuado para el diálogo y la concertación E. Desconfianza mutua	A. En Viedma hay un reclamo de que el estado se convierta en promotor de un desarrollo económico que la sociedad no alcanza a generar, lo que manifiesta expectativas nuevas respecto al rol del estado. B. Se va formando en la población una idea de protagonismo, muy benéfico para encarar una planificación participada e integral. Ello se advierte en la actividad de las asociaciones intermedias, que generan un tipo actor social nuevo, con una gran carga de protagonismo participativo. C. La experiencia en curso del proceso de Planeamiento Estratégico, ha permitido hacer una buena experiencia en materia de trabajo conjunto de la comunidad y el gobierno	

LINEAS ESTRATÉGICAS	FACTORES EXTERNOS		FACTORES INTERNOS	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
<b>LINEA 2</b>  <b>LA EFICIENCIA DEL ESTADO EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES ESENCIALES</b>	<p>A. El ajuste a nuevos estándares de eficiencia administrativa. Las exigencias de organismos internacionales y nacionales, en muchos casos han servido para que los gobiernos locales se ajusten a sistemas de administración más modernos y proliferos.</p> <p>B. La municipalización de obras y servicios, en la medida en que al transferirse las responsabilidades, también se transfirieron las fuentes de recursos, y se acordaron los tiempos y modalidades de transferencia</p> <p>C. La experiencia recogida en otros países y otros municipios, que hoy es compartida y aprovechable por cada gobierno local. Hay incluso Bancos de Experiencias y Bancos de Exitos en materia de gestión municipal, que está disponible para su adopción y adaptación a las necesidades locales.</p>	<p>A. La globalización de las crisis económicas. En muchos casos los gobiernos se ven en graves dificultades para cumplir sus programas de gobierno, debido a situaciones generadas en otros países y en otros continentes. o.</p> <p>B. Las metodologías de ajuste exigidas por organismos internacionales, que se basan fundamentalmente en garantizar el pago de la deuda externa, y que pone a los gobiernos locales como ejecutores de medidas indeseables enfrentándolos con sus propios ciudadanos.</p> <p>C. La municipalización de funciones, en la medida, que se recibe una cantidad de funciones de las que se descargan los niveles nacional y provincial, sin que se transfieran los recursos, ni se haya planificado acordadamente los procesos de transferencia.</p>	<p>A. La partidocracia, entendida como la acumulación de poder público por parte de los partidos políticos, cuando no es requerido ni por la gestión ni por la mediación política, y responde solamente a la defensa de intereses partidarios.</p> <p>B. No hay una adecuada utilización de recursos humanos capacitados. El criterio de la lealtad partidaria es la condición más valorada por los superiores. Esto es, naturalmente una manifestación más de la partidocracia.</p> <p>C. La modernización y la administración requiere recursos económicos que no están disponibles.</p> <p>D. Se confunde modernización y optimización con achicamiento. Las verdaderas reformas del estado tienen que ver más con sus funciones y la eficiencia para cumplirlas que con la cantidad de empleados que tenga. Sin desconocer que un estado deficitario es siempre un estado ineficiente.</p> <p>E. Como consecuencia de la falta de políticas de mediano y largo plazo, el gobierno municipal se ve permanentemente exigido por las urgencias, postergando siempre los proyectos estructurales que lo convertirían en un agente de cambio y desarrollo.</p>	<p>A. Viedma cuenta con recursos humanos altamente calificados en materia de gestión pública.</p> <p>B. Existe consenso en cuanto a las necesidades de modernizar el estado y la administración, aunque aún no se tiene claro como realizar el cambio.</p> <p>C. Hay estudios, proyectos y normas que están vigentes, y pueden ser aprovechados para mejorar la eficiencia del sector público.</p>



LINEAS ESTRATÉGICAS	FACTORES EXTERNOS		FACTORES INTERNOS	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
<b>LINEA 3</b>  <b>LA CAPACIDAD DE LA SOCIEDAD PARA ASUMIR SUS ROLES ESPECÍFICOS EN ESTA NUEVA RELACIÓN, ES DECIR LO VINCULADO A LA VOLUNTAD DE PARTICIPAR, A LA CAPACIDAD ORGANIZATIVA O INSTITUCIONAL PARA HACERLO Y A LA EMERGENCIA DE LIDERAZGOS SOCIALES EFECTIVOS QUE NO ACTÚEN EN LA ÓRBITA DEL ESTADO.</b>	<p>A. El cambio en el rol del estado y el protagonismo creciente asumido por la sociedad civil en el ámbito nacional e internacional</p> <p>B. Existe a nivel Nacional e Internacional una fuerte tendencia a promover el desarrollo de lo que se ha dado en llamar "El Tercer Sector"</p> <p>C. Existen en el país y en el extranjero, organizaciones dedicadas especialmente al fomento del Tercer Sector, y que orienta sus actividades a prestar asesoramiento y asistencia técnica en la formación de dirigentes, en sus procesos de administración y conducción y en la vinculación externa para el logro de sus objetivos</p>	<p>A. Los efectos indeseables de la globalización. Aunque siempre se muestre la aparente libertad de opciones de consumo a nivel individual, lo cierto es que los mecanismos propios de la globalización, más allá de las ventajas tecnológicas que pueden difundir son.</p> <p>Regular todo el sistema social con el mismo criterio, el de rentabilidad empresarial.</p> <p>Desarrollar procesos de acumulación y exclusión respecto a la riqueza y del poder de decisión, que de esa manera quedan reservados para los niveles macro, quedando para niveles intermedios y micros sólo una adaptación a las regalías de juego, que por supuesto no están hechas para favorecerlos.</p> <p>El sometimiento de las personas a las organizaciones, en un proceso en el que la funcionalidad organizacional es la más fuerte de las razones, y las razones personales los criterios más desvalorizados.</p>	<p>A. La carencia de estudios suficientes que permitan evaluar la importancia de este Sector en la configuración de la realidad social de Viedma, por su envergadura, su composición, su dinámica, y el tipo de aportes que puede realizar a los procesos de desarrollo socio económico.</p> <p>B. La falta de capacitación en técnicas de dirección y de administración, por parte de los directivos de las organizaciones que conforman el tercer sector.</p> <p>C. La falta de capacitación específica en el tema por parte de los profesionales en administración, ya que son formados en criterios propios de la rentabilidad económica de la empresa privada o de los aparatos del sector público.</p> <p>D. La falta de conexión entre la formación de recursos humanos en el ámbito universitarios, con las necesidades de las organizaciones del tercer sector.</p> <p>A. La inexistencia de un ámbito de encuentro, intercambio de información, experiencias y recursos que permita la consolidación del sector a través de procesos asociativos, que no esté controlado por los organismos oficiales.,</p>	<p>A. La necesidad que siente Viedma de desarrollar estrategias asociativas entre el estado, las empresas, y las organizaciones sin fines de lucro. como agente privilegiado para reconstruir el tejido social básico, ante las dificultades que para ello encuentran tanto el sector público como el empresarial.</p> <p>B. La percepción que tiene Viedma de la necesidad de promover el desarrollo del tercer sector y de las organizaciones que lo integran, para reconstruir el tejido social básico y asistir a los grupos más necesitados, ante las dificultades que para ello encuentran el sector público y el sector privado</p>

FACTORES EXTERNOS		FACTORES INTERNOS	
LINEAS ESTRATÉGICAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
LINEA 4  LA FUNCIÓN ASOCIATIVA, CONVOCANTE Y MOVILIZADORA DE UN PROYECTO COLECTIVO.	A. Existen en el orden internacional y nacional, organismos y entidades que trabajan apoyando técnica y financieramente la formación y capacitación en la formulación de proyectos. No se trata en este caso de proyectos de inversión sino de proyectos políticos y sociales cuyo requisito fundamental es el logro del consenso.	A. A nivel mundial se trata de imponer un modelo único, que limita las opciones.	
		A. La disminución de la importancia del proyecto colectivo ante la predominancia del éxito concebido como logro individual y diferenciado.  B. La carencia de líderes con gran visión política, que encarnen proyectos globales.  El pragmatismo político induce a las dirigencias a posicionarse dentro de los límites del sistema, y no propone una transgresión de dichos límites, ante el temor de quedar totalmente marginados de los beneficios secundarios del sistema.	C. Existen en la comunidad personas y grupos que, haciendo una opción por lo sustantivo, se atreven a buscar y proponer formas alternativas de configuración social.  D. Las experiencias de Planeamiento Estratégico iniciadas en Viedma, pueden ser un ámbito en el que se promuevan y recepcionen propuestas y voluntades respecto a un proyecto colectivo.

## **4 Integración de líneas estratégicas**

### **4.1. Potencialidades**

- A. El reclamo existente en Viedma de un estado promotor del desarrollo económico, y la incipiente conciencia de protagonismo social, sumadas al acuerdo entre la propuesta y los paradigmas vigentes a nivel nacional e internacional favorecen los procesos de búsqueda de una nueva relación entre sociedad y estado
- B. El ajuste a nuevos estándares de eficiencia administrativa, la municipalización de obras y servicios, en la medida en que al transeferirse las responsabilidades también se transfirieron las fuentes de recursos, y se acordaron los tiempos y modalidades de transferencia, la experiencia recogida en otros países y, sumado a que en Viedma existe consenso en cuanto a las necesidades de modernizar el estado y la administración, se cuenta con recursos humanos altamente calificados en materia de gestión pública, y que hay estudios, proyectos y normas que están vigentes, y pueden ser aprovechados para mejorar la eficiencia del sector público, son circunstancias que favorecen una verdadera reforma del estado..
- C. El hecho de que existe a nivel Nacional e Internacional una fuerte tendencia a promover el desarrollo del Tercer Sector y la necesidad que siente Viedma de desarrollar estrategias asociativas entre el estado, las empresas, y las organizaciones sin fines de lucro. para reconstruir el tejido social básico y asistir a los grupos más necesitados, ante las dificultades que para ello encuentran tanto el sector público como el empresarial. Favorecen la creación y desarrollo de una capacidad social organizada.
- D. Existen en el orden internacional y nacional, organismos y entidades que trabajan apoyando técnica y financieramente la formación y capacitación en la formulación de proyectos. Por otra parte hay en la comunidad personas y grupos que se atreven a buscar y proponer formas alternativas de configuración social. Además de que las experiencias de Planeamiento Estratégico iniciadas en Viedma, pueden ser un ámbito en el que se promuevan y recepten propuestas y voluntades respecto a un proyecto colectivo. Todo ello potencia las posibilidades de formulación de un proyecto colectivo compartido.

### **4.2. Limitantes**

- A. La globalización del criterio de rentabilidad empresarial como pauta a la que debe referirse todo orden social, el desprestigio generalizado de la política y los políticos, las exigencias

desproporcionadas entre el estado y la sociedad, la falta de marco institucional adecuado para el diálogo y la concertación, la desconfianza mutua, y sobre todo una notable falla en las comunicaciones entre el gobierno y la comunidad, son limitantes graves para la formulación de nuevas relaciones y definición de roles.

- B. El efecto de las crisis financieras internacionales, las metodologías de ajuste exigidas por organismos internacionales, que se basan fundamentalmente en garantizar el pago de la deuda externa, y que pone a los gobiernos locales como ejecutores de medidas indeseables enfrentándolos con sus propios ciudadanos, la municipalización de funciones, en la medida, que se recibe una cantidad de funciones de las que se descargan los niveles nacional y provincial, sin que se transfieran los recursos, ni se haya planificado acordadamente los procesos de transferencia, la partidocracia, la inadecuada utilización de recursos humanos, la confusión entre modernización y optimización con achicamiento y la exigencia de las urgencias, que obligan a postergar siempre los proyectos estructurales que lo convertirían en un agente de cambio y desarrollo, son grandes limitantes para el logro de un estado eficiente en sus funciones.
- C. Los efectos indeseables de la globalización, la carencia de estudios que permitan evaluar la importancia del Tercer Sector en la configuración de la realidad social de Viedma, la falta de capacitación en técnicas de dirección y de administración específicamente vinculada al sector en directivos y profesional en administración y la inexistencia de un ámbito de encuentro, intercambio de información, experiencias y recursos limita las posibilidades de desarrollo y la consolidación del sector a través de procesos asociativos.
- D. La imposición a nivel mundial de un modelo único que limita las opciones, la carencia de líderes con gran visión política que encarnen proyectos globales, la disminución de la importancia del proyecto colectivo ante la predominancia del éxito concebido como logro individual y diferenciado. y el pragmatismo político que induce a las dirigencias a posicionarse dentro de los límites del sistema, y no propone una transgresión de dichos límites ante el temor de quedar totalmente marginados de los beneficios secundarios del sistema, limita en gran medida la posibilidad de formular un proyecto colectivo.

#### **4.3. Riesgos**

- A. La falta de diálogo y acuerdo entre la sociedad y el estado para configurar su nueva relación, no solamente aleja las posibilidades de una sociedad armónica e integrada, sino que incrementa las posibilidades de conflicto social

- B. Un estado ineficiente, deja a la población sin servicios fundamentales, y contribuye a alejar los actores sociales, con un empobrecimiento general de la vida institucional y grave perjuicio para personas y organizaciones.
- C. La falta de protagonismo de la sociedad en la configuración de su realidad, acentúa la pérdida de identidad y pertenencia, incrementando la sensación de población flotante, que genera el desarraigo y el éxodo de los más calificados
- D. La carencia de un proyecto colectivo, aunque sea a nivel de expectativas globales y prioridades de realización, deja a una sociedad sin historia, en un mero acomodarse a circunstancias y momentos, que es origen del fin de las sociedades, o de su dominación por cualquiera que tenga un proyecto orientador de los comportamientos.

#### **4.4. Desafíos**

- A. Lograr una buena comunicación. Toda posibilidad de variación en los índices de credibilidad, confianza etc. que condicionan la configuración de un nuevo tipo de relación, pasa por la capacidad para generar un eficiente sistema de información y comunicación que permita un diálogo fluido entre el estado y la sociedad. En este sentido todo lo propuesto hasta ahora para el desarrollo de Viedma tiene como condicionante básico un mejorar la comunicación.
- B. Hacer un estado inteligente y orientado a las personas. Esto significa que es menester comprender de otro modo la relación sociedad estado, y medir la eficiencia por la capacidad de anticiparse y resolver problemas, y por la capacidad de proponer y colaborar en propuestas de crecimiento. En la actualidad la base de un estado inteligente, es un correcto uso de la informática para facilitar la información, potenciar las unidades administrativas y perfeccionar las decisiones. La informatización del estado es una prioridad en cuanto a facilita las comunicaciones externas, internas, y trabaja sobre una realidad actual.
- C. Optimizar la toma de decisiones. Ello significa descentralizar, informatizar, comunicar, escuchar y facilitar la participación de los afectados por las decisiones. Las últimas elecciones en Córdoba, muestran hasta que punto estos elementos son más importantes en materia política que una administración rigurosa en el ejercicio del poder y los recursos.
- D. Promover el desarrollo del Tercer Sector. Y para ello, lograr un mejor conocimiento de la problemática económica, social, política y cultural, que permita orientar y priorizar

acciones por parte del Tercer Sector, en relación con las acciones del estado, y de los demás sectores de la sociedad civil. Apoyar programas permanentes de formación y capacitación de directivos, administradores y miembros de las organizaciones. Asistir técnicamente a las organizaciones, en la formulación, gestión y administración de programas y proyectos que requieran asistencia técnica y/o financiera nacional o internacional.

- E. Crear un ámbito de encuentro, intercambio de información, conocimiento mutuo, y apoyo solidario, a fin de desarrollar estrategias asociativas que permitan potenciar los recursos institucionales en la fijación de objetivos comunes y metas complementarias.
- F. Crear un sistema de comunicación entre las organizaciones del tercer sector, los organismos públicos, las demás entidades de la sociedad civil, y de la comunidad en general, a fin de hacer visibles las necesidades, iniciativas y acciones solidarias, de manera que se promueva un tipo de comportamiento aceptado y valorado, como alternativa a los comportamientos orientados por el mero interés individual o particular. Alentar la formulación de propuestas e iniciativas a fin de apoyar el desarrollo de la creatividad y el compromiso con la realidad.
- G. Institucionalizar el sistema de Planeamiento estratégico como ámbito de encuentro y participación. En las próximas etapas, el desafío es ampliar la representatividad mediante la intervención en el terreno con participación de los directamente interesados..

## 5 Escenarios

### Escenarios de mínima

#### *Aumenta la distancia entre la sociedad y el estado.*

Como consecuencia de la falta de diálogo sigue no se establece la búsqueda de una nueva relación entre el estado y el cuerpo social. La falta de esa búsqueda compartida genera discrepancias en cuanto a lo que es esperable de cada uno e incrementa la distancia entre las partes enfrentadas. Esta distancia no solamente aleja las posibilidades de una sociedad armónica e integrada, sino que incrementa las posibilidades de conflicto social

***Se acrecienta la ineficiencia del estado y su empobrecimiento.***

Como consecuencia de un incremento en las demandas que el estado no alcanza a satisfacer El estado ineficiente, deja a la población sin servicios fundamentales, y contribuye a alejar los actores sociales, con un empobrecimiento general de la vida institucional y grave perjuicio para personas y organizaciones. Como consecuencia, los ciudadanos retacean sus contribuciones tributarias, y se cierra un círculo vicioso de desarticulación política, que deja a la comunidad ante graves peligros institucionales que se ven reflejados en la vida cotidiana. Un ejemplo claro de esto es el tema de la seguridad urbana.

***Aumenta el individualismo y la falta de protagonismo de la sociedad***

La falta de protagonismo de la sociedad en la configuración de su realidad, acentúa la pérdida de identidad y pertenencia, incrementando la sensación de población flotante, que genera el desarraigo y el éxodo de los más calificados. Esta situación de anomia deja a toda la sociedad liberada a una situación de mercado, en la que se incrementará la diferencia de posibilidades entre clases sociales.

***Pérdida del sentido histórico de la comunidad***

La carencia de un proyecto colectivo, aunque sea a nivel de expectativas globales y prioridades de realización, deja a una sociedad sin historia, en un mero acomodarse a circunstancias y momentos, que es origen del fin de las sociedades, o de su dominación por cualquiera que tenga un proyecto orientador de los comportamiento. En estos casos los individuos más progresistas, abandonan un cuerpo social sin dinámica, y se cierra un círculo vicioso de falta de proyecto colectivo, falta de dinámica social, vaciamiento en busca de la dinámica individual.

**Escenario de media**

***Estado y sociedad procuran la búsqueda en un diálogo abierto, con graves limitaciones económicas, una fuerte presión de la coyuntura, y dificultades provenientes de las injerencias partidocráticas y las influencias globalizadoras.***

La globalización del criterio de rentabilidad empresaria como pauta a la que debe referirse todo orden social, el desprestigio generalizado de la política y los políticos, las exigencias desproporcionadas entre el estado y la sociedad, la falta de marco institucional adecuado para

el diálogo y la concertación, la desconfianza mutua, y sobre todo una notable falla en las comunicaciones entre el gobierno y la comunidad, limitantes la eficacia de los intentos para la formulación de nuevas relaciones y definición de roles.

***Los niveles de eficiencia del estado se mantienen, pero no mejoran***

El efecto de las crisis financieras internacionales, las metodologías de ajuste exigidas por organismos internacionales, que se basan fundamentalmente en garantizar el pago de la deuda externa, y que pone a los gobiernos locales como ejecutores de medidas indeseables enfrentándolos con sus propios ciudadanos, la municipalización de funciones, en la medida, que se recibe una cantidad de funciones de las que se descargan los niveles nacional y provincial, sin que se transfieran los recursos, ni se haya planificado acordadamente los procesos de transferencia, la partidocracia, la inadecuada utilización de recursos humanos, la confusión entre modernización y optimización con achicamiento y la exigencia de las urgencias, que obligan a postergar siempre los proyectos estructurales que lo convertirían en un agente de cambio y desarrollo, limitan el logro, en el corto o mediano plazo, de un estado eficiente en sus funciones.

***La sociedad procura tomar iniciativas de cambio, pero se ve limitado por sus propias capacidades, y por la falta de coordinación con el gobierno, que las ve como colaboradoras u opositoras, según criterios meramente partidistas.***

Los efectos indeseables de la globalización, la carencia de estudios que permitan evaluar la importancia del Tercer Sector en la configuración de la realidad social de Viedma, la falta de capacitación en técnicas de dirección y de administración específicamente vinculada al sector en directivos y profesional en administración y la inexistencia de un ámbito de encuentro, intercambio de información, experiencias y recursos limita las posibilidades de desarrollo y la consolidación del sector a través de procesos asociativos.

***Se asume la sobrevivencia en el sistema vigente como objetivo colectivo***

La imposición a nivel mundial de un modelo único que limita las opciones, la carencia de líderes con gran visión política que encarnen proyectos globales, la disminución de la importancia del proyecto colectivo ante la predominancia del éxito concebido como logro



individual y diferenciado. y el pragmatismo político que induce a las dirigencias a posicionarse dentro de los límites del sistema, y no propone una transgresión de dichos límites ante el temor de quedar totalmente marginados de los beneficios secundarios del sistema, conducen a un allanamiento colectivo, manteniendo las críticas a los efectos indeseables del mismo, aunque se legitiman como males necesarios.

### **Escenario de máxima**

*Se inicia un conocimiento mutuo entre estado y sociedad, mediante sistemas de comunicación audazmente honestos y transparentes. Sin descartar la posibilidad de abusos partidocráticos o sectoriales, estado y sociedad dejan de ser adversarios desconfiados para procurar elaborar mancomunadamente un nuevo modo de vinculación.*

Toda posibilidad de variación en los índices de credibilidad, confianza etc. que condicionan la configuración de un nuevo tipo de relación, pasa por la capacidad para generar un eficiente sistema de información y comunicación que permita un diálogo fluido entre el estado y la sociedad. En este sentido todo lo propuesto hasta ahora para el desarrollo de Viedma tiene como condicionante básico un mejorar la comunicación. Esta variación en las condiciones de comunicabilidad es al comienzo una responsabilidad prioritaria del gobierno. En materia de comunicaciones lo que distingue a un gobierno democrático de uno totalitario, es que el totalitario quiere conocer todo de las personas y ser impenetrable para los particulares, en tanto el democrático no pretende conocer de las personas sino lo indispensable y es totalmente transparente a la población en sus objetivos y procedimientos.

*Se inicia una verdadera reforma del estado, que consiste en articular un estado inteligente, que optimiza la toma de decisiones, orientado al servicio de las personas.*

Un estado inteligente. Esto significa que es menester comprender de otro modo la relación sociedad estado, y medir la eficiencia por la capacidad de anticiparse y resolver problemas, y por la capacidad de proponer y colaborar en propuestas de crecimiento. En la actualidad la base de un estado inteligente, es un correcto uso de la informática para facilitar la información, potenciar las unidades administrativas y perfeccionar las decisiones. La informatización del estado es una prioridad en cuanto a facilita las comunicaciones externas, internas, y trabaja sobre una realidad actual.

Optimizar la toma de decisiones significa descentralizar, informatizar, comunicar, escuchar y facilitar la participación de los afectados por las decisiones.

***Estado y sociedad se asisten mutuamente en el análisis de problemas, la toma de decisiones y las responsabilidades operativas***

El estado debe promover el desarrollo del Tercer Sector. Y para ello, lograr un mejor conocimiento de la problemática económica, social, política y cultural, que permita orientar y priorizar acciones por parte del Tercer Sector, en relación con las acciones del estado, y de los demás sectores de la sociedad civil. Apoyar programas permanentes de formación y capacitación de directivos, administradores y miembros de las organizaciones. Asistir técnicamente a las organizaciones, en la formulación, gestión y administración de programas y proyectos que requieran asistencia técnica y/o financiera nacional o internacional.

Crear un ámbito de encuentro, intercambio de información, conocimiento mutuo, y apoyo solidario, a fin de desarrollar estrategias asociativas que permitan potenciar los recursos institucionales en la fijación de objetivos comunes y metas complementarias.

Por su parte las entidades intermedias deben configurar redes y crear un sistema de comunicación entre las organizaciones del tercer sector, los organismos públicos, las demás entidades de la sociedad civil, y de la comunidad en general, a fin de hacer visibles las necesidades, iniciativas y acciones solidarias, de manera que se promueva un tipo de comportamiento aceptado y valorado, como alternativa a los comportamientos orientados por el mero interés individual o particular.

***Estado y sociedad encuentran en el sistema de Planeamiento Estratégico, un ámbito de encuentro y participación, en el que se privilegian las relaciones horizontales, sin que la política de partidos, ni los intereses de sector, puedan impedir la vocación de entendimiento mutuo en la búsqueda de un proyecto compartido.***

En las próximas etapas, el desafío es ampliar la representatividad mediante la intervención en el terreno con participación de los directamente interesados. Para ello el Gobierno garantizará la continuidad del plan, cederá su dirección sin dejar de ser garante del mismo, y arbitrará los medios para contar con los operadores y asesores que fueran necesarios

## 6 Políticas

1. Dar prioridad a la comunicación entre el gobierno municipal y las instituciones y personas. La comunicación sistemática es la base de la relación política municipal.
2. Privilegiar las relaciones de convergencia sobre las de subordinación, y las horizontales sobre las verticales.
3. Evitar la acumulación de poder no exigido ni por la mediación política ni por la gestión de gobierno.
4. Considerar como colaboradores las asociaciones de interés municipal, los centros vecinales, los urbanistas y los operadores culturales, y contribuir a su desarrollo a fin de descargar de tareas al estado y hacer posible el principio de subsidiariedad..
5. Descentralizar, articular, regular desregulando, acercar las obras y los servicios a las bases.
6. La selección por idoneidad es clave en el municipio, los empleos públicos que requieren conocimientos, deben atribuirse por concurso.

## **IV. Aspectos económicos.**

### **1 Objetivo**

Los diversos aspectos considerados para la elaboración del Primer Informe Parcial del PEV y que fuera remitido al CFI y al Presidente del Consejo General del PEV, expresan un objetivo general para el desarrollo económico de Viedma formulado como una situación nueva y deseada:

***Viedma ciudad sustentable y competitiva, con capacidad integradora de la producción urbano-rural de la microregión, en una economía abierta al país, al Mercosur y al mundo.***

### **2 Definición de líneas estratégicas**

Como ya se señalara en dicho informe, este objetivo global para el desarrollo económico es una expresión sintética que integra seis líneas estratégicas::

1. La actividad pecuaria considerada en el marco del reposicionamiento argentino en el mercado mundial de la carne.
2. La producción frutihortícola tradicional y diversificada desde una perspectiva de apertura de mercado sobre la base de ventajas comparativas y competitivas.
3. La actividad turística desde una planificación integral y participativa orientada hacia una oferta acorde a los cambios que se detectan en la demanda nacional y externa
4. La agroindustria vinculada a un sector primario innovado y competitivo.
5. Viedma y la microregión integradas desde una economía abierta al entorno nacional y al mundo.
6. Una cultura empresaria y una dirigencia política sindical e institucional (en general) capaces de lograr una Viedma competitiva y atractiva tanto para los capitales locales como foráneos.

Los análisis desarrollados en el Primer Informe Parcial y que tuvieron como insumos tanto los relevamientos realizados como los estudios realizados recientemente, sugieren que la viabilidad de una verdadera activación de la economía a partir de estos ejes está ligada entre otros aspectos a una serie de transformaciones sin las cuales un desarrollo económico significativo, sería prácticamente impensable. Esos cambios podrán vislumbrarse con mayor claridad luego de observar los análisis realizados.

Los ejes estratégicos fueron abordados en talleres con el propósito de aplicar el análisis matricial FODA.

### **3. Resultados del Análisis FODA.**

#### **3.1 La actividad pecuaria**

*“La actividad pecuaria considerada en el marco del reposicionamiento argentino en el mercado mundial de la carne”.*

La actividad pecuaria, especialmente la producción de ganado bovino fue descartada por la comisión de trabajo reunida para la ocasión en el taller realizado para el análisis de los objetivos. El principal argumento fue que la producción pecuaria de la microregión no reúne condiciones de competitividad que le permitan siquiera equipararse con la producción de las regiones argentinas tradicionalmente pecuarias. En tal ocasión se reparó casi exclusivamente en los costos no competitivos de la oferta rionegrina

### *Los factores externos.*

#### Oportunidades

- A. El estudio de Miguel Ciliberto<sup>1</sup>, señala que el *desplazamiento paulatino de la actividad ganadera a las zonas semiáridas periféricas a la pampa húmeda* favorece el posicionamiento geográfico de la Comarca Carmen de Patagones y el Este rionegrino. Si esto se mantuviera podría considerarse como una *oportunidad*.
- B. El hecho de una *Argentina libre de aftosa* que ha contribuido notablemente a reposicionar las carnes argentinas en el mercado internacional, suma un elemento importante a los factores externos a favor de un cambio. Por supuesto que estos factores serán mejor aprovechados por quienes dentro o fuera de la región de interés puedan y sepan encontrar el espacio de mercado necesario ofreciendo ventajas comparativas.
- C. Las perspectivas exportadoras han promovido iniciativas federales de promoción del incremento del stock interno de carnes lo cual suma una oportunidad no despreciable.
- D. Más allá de la producción ganadera tradicional, se presenta como *oportunidad* una creciente demanda de “*productos diferenciales*” (carnes magras, ‘cordero patagónico’, ciervo, etc.) orientables a segmentos selectos o nichos de mercados específicos y aptos para una oferta de productos cárnicos no tradicionales.<sup>2</sup>

#### Amenazas

- A. Las distancias que separan a Viedma y la microregión de los grandes centros de consumo, aparecen como una *amenaza* de difícil resolución. Tal vez este factor invite a reconsiderar

<sup>1</sup> CFI, Miguel Ciliberto, *Plan estratégico de Viedma y zona de influencia. Producción agropecuaria y agroindustrial*. Marzo de 1998

<sup>2</sup> Entre los proyectos relevados por el PEV se registra una iniciativa de Fauna Silvestre fomentando la cría en cautiverio del ñandú patagónico y ciervo colorado con fines comerciales (producción e industrialización de carne). Ver Sección V, RELEVAMIENTOS DE PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL Y REGIONAL. REF. 4

y potenciar el *mercado interno y regional* no sólo desde la perspectiva de la producción bovina sino desde otras actividades complementarias como pollo, huevos, y otros productos de granja. Las posibilidades de este tipo de producción y oferta se encontrarían más acorde con las fortalezas que se reconocen entre los factores internos.

### ***Los factores internos.***

#### **Fortalezas:**

- A. La disponibilidad de zonas de baja o nula contaminación
- B. La reconsideración de la zona bajo riego con el propósito de promover la producción de alimentos selectivos.
- C. La mayor potencialidad productiva y económica de la tierra de la microregión más apta para otras actividades que la propiamente de ganado mayor.
- D. La disponibilidad del río y de los canales de riego como recursos que favorecen la producción ictícola tanto de cautiverio orientada más al comercio como la abierta, más orientada al turismo.

De acuerdo a esto las *fortalezas* apoyan una producción diversificada y de actividades complementarias orientable al mercado regional en algunos casos y al nacional en los casos de productos selectos (cordero patagónico, ciervo, etc.)

#### **Debilidades**

En general las ***debilidades*** aparecen afectando la producción pecuaria tradicional:

- A. Falta de tecnologías adecuadas
- B. Falta de transferencia de tecnologías
- C. Endeudamiento del sector
- D. Falta de liquidez para afrontar una transformación significativa como las innovaciones tecnológicas de los establecimientos.
- E. Falta de costos de producción competitivos respecto a los de la pampa húmeda
- F. Escasa asociatividad de los pequeños productores.
- G. Situación generalizadamente delicada del sector ganadero.

Si las necesidades de aplicar una política impositiva diferenciada dirigida a este sector y la de contribuir con un refinanciamiento de los pasivos a largo plazo, no se satisfacen como medidas de salvataje, es posible que el pronóstico del sector ganadero sea reservado, ya que, según parece<sup>3</sup>, sin esas medidas sería muy difícil incorporar las tecnologías necesarias para tornar competitiva la producción de la microregión en su intento de aprovechar las *oportunidades* del entorno ya mencionadas.<sup>4</sup>

### 3.2 La producción frutihortícola.

*La producción frutihortícola tradicional y diversificada desde una perspectiva de apertura de mercado sobre la base de ventajas comparativas y competitivas.*

El análisis de las posibilidades de la producción frutihortícola presenta un cuadro similar al de la producción pecuaria desde el punto de vista de que la ubicación de Viedma y en algunos casos, los costos de comercialización y a veces los de producción, no tornarían competitiva la oferta local frente a los productores de la Pampa Húmeda o de regiones más cercanas a los grandes centros de consumo del país. No obstante la consideración de algunos factores externos e internos amplía el panorama para un análisis más completo.

#### *Los factores externos.*

La apertura del mercado y las nuevas formas de distribución y comercialización de productos masivos ha fomentado notablemente hábitos de consumo y de compra. La variedad tanto en la calidad como en el tipo de producto es una constante en las góndolas de cadenas de super e hipermercados. En los últimos años se observa la presencia de frutas exóticas de diverso origen y una franca tendencia a los embandejados y procesados de hortalizas que de distintos puntos del país recorren en algunos casos mas de 1.500 Km. para llegar al mercado concentrador de Buenos Aires.

Esto significa que la producción frutihortícola ya no es exclusiva de una determinada región del país. Si bien existen zonas de alta densidad productiva y más cercanas a los grandes centros de consumo también es cierto que las ventajas comparativas de algunas regiones sobre otras permiten una suerte de ubicación de los productos con el valor de 'primicia' cuando los

---

<sup>3</sup> Ibidem

<sup>4</sup> Op Cit. CILIBERTO, Miguel



proveedores habituales no disponen de ellos debido a las diferencias climatológicas de las diversas regiones.

Así sucede por ejemplo con algunas hortalizas de la Quebrada de Humahuaca que por su calidad, tipo y época encuentran la plaza prácticamente desatendida en Buenos Aires en donde y cuando el mismo producto desaparece debido a que los proveedores habituales de esa región trabajan el producto de temporada. Existen experiencias de que en tales casos los sobreprecios superan el 200 %. Otro ejemplo es la expansión de la industria de procesados hortícolas desde zonas propias como Mendoza hacia el sur de Córdoba indicando ello la disponibilidad de mercados mediterráneos y con una ubicación intermedia entre Cuyo y Buenos Aires.

Paltas de Ecuador y de Salta y Kiwis de Chile en Córdoba; tomate, zanahoria, verduras y otros productos de Tilcara en Buenos Aires; hortalizas procesadas de Mendoza en las góndolas de Córdoba y Río Cuarto, son algunos ejemplos de que las distancias no siempre representan un obstáculo. En estos casos, las ventajas comparativas, la calidad, el tipo y la oportunidad del producto superan al factor costo.

#### Oportunidades:

- A. Dispersión de la producción y de la comercialización en el nivel nacional y mundial
- B. Diversificación de la producción primaria.
- C. Tendencia a agregar valor al producto primario a través de: presentación del producto y semiprocесamientos (embandejados, congelados y procesados de hortalizas (procesos con bajo nivel de transformación y bajo nivel de tecnología)
- D. Grandes canales de distribución y comercialización en plena expansión generan nuevos hábitos de consumo ofertando: “de todo al alcance de muchos”.
- E. Apertura de los hipermercados a convenir directamente con los productores el tipo, variedad, calidad y cantidad de productos deseados financiando en algunos casos parte del proyecto.
- F. La consolidación de nichos de elite o segmentos de consumo sofisticado fomentado por las mejores empresas de hipermercados abre camino a nuevos productos.

### Amenazas:

- A. Las distancias de Viedma y la microregión respecto de los grandes centros de consumo parece una constante a la hora de competir *sólo con costos*.
- B. Existen importantes regiones productoras en diversos puntos del país (Cuyo, Litoral, NOA, cinturón verde de Buenos Aires, etc.) con trayectoria y experiencia por lo que la competencia es importante.

### ***Los factores internos.***

La situación de la producción frutihortícola local recuerda en algunos aspectos la de la producción pecuaria. Mientras por un lado parecen incidir sobre ella los factores externos ya vistos tanto en las *oportunidades* como en las *amenazas*, localmente el sector frutihortícola aparece como débil, escasamente tecnificado, sin rumbo y con escasas expectativas de desarrollo.

### Fortalezas

- A. Infraestructura de riego que si bien requiere mantenimiento cubre una importante franja de suelo cultivable.
- B. Pensando en el sur, la ubicación de Viedma como puerta terrestre de la costa patagónica podría significar una ventaja comparativa para el abastecimiento de la región austral del país.
- C. Pensando en el resto del país, la ubicación de Viedma y la microregión adiciona una diferencia: la posibilidad de establecer la determinación de “origen patagónico” de los productos especialmente de aquellos que puedan tener el carácter de “primicia”.
- D. Un ambiente aún libre de contaminantes favorece el planteo de una producción apoyada sobre los aspectos ambientales y ecológicos muy en la punta del marketing de alimentos.

### Debilidades

- A. Ausencia de una verdadera red de productores que permita hablar de ‘sector’ y de ‘cultura’ productiva frutihortícola.

- B. Falta de orientación e incentivos para el desarrollo de la producción en función de los cambios y oportunidades del mercado extraregional.
- C. Escasa tecnología.

Análogamente a lo visto en la producción pecuaria, la integración de los factores internos y externos abren desafíos, riesgos y limitantes ante los cuales la posibilidad de desarrollo parece apoyarse en el criterio de que cabría una combinación de mercados internos (ceranos y regionales) con externos a la región (grandes centros de consumo del país) a partir de un planteo productivo que por un lado procure abastecer la demanda local y regional con los productos que ella requiera (quizás tradicionales) y una oferta diferenciada y orientada a segmentos de mercados más específicos ante los cuales puedan significar una ventaja atractiva (quizás a pesar del costo): el origen, el factor ecológico, el tipo de producto y el posible carácter de primicia sin descartar los productos semi-industrializados es decir con algún tipo de valor agregado.

### 3.3 Turismo.

*“La actividad turística desde una planificación integral y participativa orientada hacia una oferta acorde a los cambios que se detectan en la demanda nacional y externa”*

Tal como se expresara en otro informe<sup>5</sup>, la actividad turística aparece como la de más fácil desarrollo si se superaran las limitantes y asumieran los desafíos que surgen de analizar integralmente los factores externos e internos.

#### ***Los factores externos.***

##### Oportunidades:

- A. La revalorización mundial del turismo como recurso económico
- B. El nombre “Patagonia” como símbolo en el nivel mundial.
- C. La tendencia al turismo especializado en donde la variable de segmentación parece que es la motivacional facilita la definición de una oferta a partir de lo peculiar o diferente.
- D. La existencia de centros cercanos de atracción turística internacional
- E. Revalorización del turismo natural y ecológico.

---

<sup>5</sup> CFI, Dirección Técnica del PEV, Primer Informe Parcial, Cap. 4.2 Aspectos económicos. Turismo. Noviembre de 1998.

De acuerdo a esto el macroentorno nacional e internacional presenta factores favorables para el desarrollo turístico y tendencias que Viedma y la microregión podrían aprovechar.

#### Amenazas:

- A. Lejanía de los principales centros emisores de turismo.
- B. Falta de medios de vinculación (conectividad) con los grandes centros urbanos nacionales y extranjeros

Estos factores que fueron señalados en los talleres se refieren a las dificultades de conectividad terrestre y aérea. Una somera reflexión sobre este aspecto hace pensar que ellas dejarían de ser amenazas en la medida que la oferta de verdaderos productos turísticos locales despierten el interés de las empresas de transporte quienes no invierten si no ven rentabilidad en sus servicios. Dicho así aparecería como un círculo vicioso: no habría un turismo económicamente relevante si no se resolviera *antes* la conectividad y ésta, a su vez, no podría resolverse si las empresas antes no encuentran atractivos para la inversión en mejores servicios, ¿por dónde podría cortarse este círculo? Dejamos abierto el interrogante para aproximar una respuesta en la definición de escenarios.

#### ***Los factores internos.***

##### Fortalezas:

- A. El estado de escasa explotación local del turismo tradicional deja un amplio margen de acción el desarrollo de la actividad.
- B. Viedma y la comarca son la Patagonia “cercana”, el portal de ingreso terrestre a la costa patagónica.
- C. Pertenencia y cercanía al “Corredor de la Patagonia de las Playas”
- D. El marco natural sin explotar y sin contaminar: el río, el mar y el desierto.

##### Debilidades

- A. Altos costos para el turista
- B. Desvinculación de los paquetes turísticos que visitan Puerto Madryn.
- C. Falta de infraestructura y de calidad y cantidad de servicios que permitan hablar de que la Viedma y la microregión ofrece verdaderos ‘productos’ turísticos.
- D. Falta de un adecuado turismo receptivo.

- E. Falta de inversores y de un empresariado turístico que invierta y con capacidad para asociarse a la inversión externa.
- F. Dificultad para incorporar los destinos locales a los paquetes nacionales e internacionales.
- G. Falta de paquetes turísticos locales.
- H. Falta generalizada de conciencia de promoción turística en la población local.

### 3.4 Agroindustria

*La agroindustria vinculada a un sector primario innovado y competitivo.*

En la misma línea de razonamiento de los análisis de los ejes anteriores, para el caso de la agroindustria, el aislamiento de Viedma con relación al macrocontexto de alta dinamicidad de los mercados, *intensifica la brecha* entre la microregión y los escenarios de comercialización y gran consumo. La superación de esa brecha dependerá entre otros aspectos más específicos, de una apropiada consideración de los factores internos y externos que conduzcan por ejemplo a clarificar los desafíos que se abren ante la aspiración de una agroindustria basada en un sector primario innovado y competitivo, hoy prácticamente inexistente en Viedma.

#### ***Factores externos.***

##### *Oportunidades:*

- A. Estabilidad económica
- B. Argentina libre de aftosa
- C. Posibilidad de producción agroecológica
- D. Tendencia a nuevos nichos en el mercado nacional y mundial.
- E. Consolidación del Mercosur
- F. Aperturas de mercados fomentada por el fenómeno global.

Como fuera adelantado en el diagnóstico, *“mundialmente, la difusión de nuevos productos y el aumento en la escala de procesamientos, con su consecuente reducción de los costos operativos, produjo profundos cambios que en Río Negro fueron incorporándose muy*

*lentamente e indujeron a una gradual pérdida de competitividad...*<sup>6</sup> lo cual se confirma en las amenazas y debilidades analizadas:

*Amenazas:*

- A. La globalización (si bien abre oportunidades de mercados) para Viedma representa una amenaza en la medida en que ella no involucre y no pueda ejercer un rol activo en el dinamismo de la economía y de los mercados.
- B. La creciente competitividad de la agroindustria tanto nacional como internacional.

***Los factores internos***

*Debilidades:*

- A. Ausencia de industria local
- B. Escasa visualización local de financiamiento
- C. Subsidios encubiertos
- D. Falta de integración de los productores
- E. Falta de espíritu asociativo
- F. Desconocimiento del mercado

*Fortalezas:*

- A. Posibilidades de utilizar la denominación de origen patagónico para los productos locales.
- B. Región productiva aislada sanitariamente
- C. Baja carga de agroquímicos
- D. Existencia de un frigorífico
- E. La disponibilidad de zona bajo riego posibilita la consideración de proyectos agroindustriales.

En una primera aproximación la viabilidad de este eje estratégico aparece ligada al *desafío* de superar la falta de inversiones e iniciativas empresarias que potenciando las fortalezas locales sepan aprovechar las oportunidades que brinda un mercado abierto, disperso y variado en segmentos. Si se pensara una agroindustria ligada al sector productivo existente, las posibilidades serían casi nulas. De acuerdo a lo visto en el eje frutihortícola, tal vez deba pensarse en una viabilidad conjunta (aunque no excluyente) de ambos ejes a partir de una

---

<sup>6</sup> CFI. Agri Lilian. *Estudio de reconversión del parque industrial de Viedma* 1997

planificación comercial y productiva<sup>7</sup> que considere mercados bien identificados y bien segmentados.

Por otra parte, la mención de una argentina libre de aftosa (oportunidad) y la presencia de un frigorífico local (fortaleza) estaría sugiriendo que también se piensa en una agroindustria de base cárnica. Esta potencialidad encontraría la limitante de un sector pecuario en delicada situación a lo que se suma una alta competencia extraregional. Pero, la aparición de nuevos hábitos de consumo (referenciada en el análisis del primer eje) sugiere nuevos productos (carnes magras y productos diferenciales) que tal vez justifique su análisis técnico de factibilidad (por ejemplo fiambres y carnes ahumadas).

### 3.5 La integración económica regional

#### *Viedma y la microregión integradas desde una economía abierta al entorno nacional y al mundo*

Posiblemente el desarrollo de este eje estratégico esté muy condicionado por el desarrollo de los anteriores ya que en gran medida la integración de Viedma y la microregión en una economía con horizontes, necesariamente estaría dependiendo de la apertura hacia el entorno nacional y externo para lo cual la articulación de recursos e iniciativas locales o regionales serían un requisito. Esto no contradice las aproximaciones hechas anteriormente en torno a los mercados internos (regionales) hacia los cuales, tal vez, podría orientarse parte de la producción.

Lo que aquí intenta señalarse es que *integración* y *apertura* son dos aspectos deseados de la economía local y regional cuyo desarrollo estaría priorizando la *apertura* por la necesidad de incorporar riqueza y por lo tanto como horizonte y principal destino de la producción. La escala y la dirección de esa apertura dependerá de la cantidad y cualidad de lo que se ofrezca. Pero por otra parte la *articulación* local y regional aparecerían como un requisito para la apertura pensada desde la perspectiva de que la atención de mercados externos a la región requerirá probablemente variedad y volumen de producción lo cual puede llegar a exigir la superación de algunas debilidades como por ejemplo: la escasa asociatividad de los

---

<sup>7</sup> Ver Sección V RELEVAMIENTOS DE PROYECTOS.... Se ha registrado un proyecto conjunto entre el Frigorífico El Juncal SA y productores de la zona bajo riego con la plantación de 500 has. de frutales en alta densidad. Participan del proyecto Cámara de productores del Valle Inferior. Frigorífico El Juncal SA., INTA. Grupo: El Juncal de Cambio Rural.

productores; la escasa vinculación entre los sectores primario, secundario y terciario; el retraso generalizado en innovación tecnológica y productiva a nivel de producción primaria lo que exige una adecuada vinculación tecnológica regionalizada y sectorializada; la necesidad de una creciente vinculación entre los sectores productivos y los agentes públicos y privados de promoción comercial e investigación de mercados; la identificación regionalizada del sector microempresarial en todos sus rubros de producción y la necesaria promoción, organización y consolidación de un sistema en red que facilite las alianzas comerciales, la movilidad y el intercambio dentro del sistema y en vista a su propio fortalecimiento y expansión, adicionalmente, la indispensable política de promoción tributaria que facilite la *formalización* del sector al menor costo posible; la necesidad de un intensa actividad de vinculación y comunicación con sectores empresarios tanto a nivel nacional como externo, etc. Estos elementos son parte de los factores que promueven la integración de los sectores productivos sobre el territorio y la movilización de la iniciativa privada.

#### ***Factores externos.***

##### *Oportunidades:*

- A. Apertura del mercado nacional e internacional.
- B. Movilidad y buena disposición de capitales internos y externos hacia inversiones atractivas.
- C. Revalorización de los recursos naturales.

##### *Amenazas:*

- A. Tendencia a los monopolios
- B. Incremento de la brecha con regiones más desarrolladas.

En la práctica y para el caso de Viedma, la *apertura* y la *integración* es muy posible que funcione como en círculo o en 'feed back' ya que al irse vislumbrando proyectos de inversión con mercados foráneos seguramente se requerirán condiciones locales de factibilidad. En algunos casos esto significaría superar las limitantes que surgen al considerar las debilidades y amenazas como por ejemplo para el caso de la industria de base agrícola que no dispondría hoy de un tejido de productores deseosos de innovar e invertir a lo cual se suma un macroentorno muy competitivo.



### ***Factores internos.***

#### **Fortalezas:**

- A. Recursos naturales aptos tanto para turismo y como para la producción primaria.
- B. Infraestructura de riego
- C. Ventajas ecológicas y ambientales
- D. Recursos pesqueros
- E. Capacidad técnica
- F. Potencial turístico
- G. Potencial productivo

#### **Debilidades:**

- A. Faltan políticas de desarrollo
- B. Falta de capacidad y/o interés para agruparse o asociarse.
- C. Falta de proyectos para atraer inversiones
- D. Exodo poblacional especialmente de la juventud

En realidad habría que agregar a este listado de factores externos e internos todos aquellos que se han visto hasta ahora ya que el desarrollo efectivo en la práctica de los anteriores ejes estratégicos, en su conjunto, deberían fomentar como proceso y como resultado la integración y la apertura de la economía local y regional.

### **3.6 La dirigencia**

*Una cultura empresarial y una dirigencia política, sindical e institucional (en general) capaces de lograr una Viedma competitiva y atractiva tanto para los capitales locales como foráneos*

Este eje estratégico tiene una gravitación decisiva en el desarrollo económico de Viedma. Y gravita no sólo en el aspecto económico. La presencia de una dirigencia involucrada y comprometida con el destino de la sociedad local representa un factor determinante cuyo valor prácticamente se pone en el cimiento del desarrollo ya que alcanza también a sus dimensiones cultural, política y social. De estas tres dimensiones estaría dependiendo el desarrollo económico y sustentable de Viedma y sus posibilidades tanto de *integración* local y regional como de *apertura*.

Por estas razones este aspecto no será abordado aquí sino en los capítulos sobre la “Dimensión socio-cultural” y las “Relaciones Estado - Sociedad”

A continuación se presenta un cuadro general de factores externos e internos el cual facilita visualmente la comparación de los cuatro elementos del FODA para cada eje.

CUADRO RESUMEN DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS

LINEAS ESTRATEGICAS	FACTORES EXTERNOS		FACTORES INTERNOS	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
LINEA 1  PRODUCCION PECUARIA	A. Desplazamiento paulatino de la actividad ganadera a las zonas semiáridas periféricas a la pampa húmeda B. Argentina libre de aftosa C. Reposicionamiento de la carne argentina en el mercado internacional D. Creciente demanda de productos diferenciados	A. Las distancias de Viedma hacia los grandes centros de consumo. B. La alta competitividad de regiones más desarrolladas del país.	A. Falta de tecnologías adecuadas B. Falta de transferencia de tecnologías C. Endeudamiento del sector D. Falta de liquidez para afrontar una transformación significativa como las innovaciones tecnológicas de los establecimientos. E. Falta de costos de producción competitivos respecto a los de la pampa húmeda	A. La disponibilidad de zonas de baja o nula contaminación B. La articulación entre las zonas de secano y la de bajo riego C. La reconsideración de la zona bajo riego (y del río) con el propósito de promover la producción de alimentos selectivos (Ej. Icticultura). D. La mayor potencialidad productiva y económica de la tierra de la microregión más apta para otras actividades que la propiamente de ganado mayor.
LINEA 2  FRUTÍ HORTICULTURA	A. Dispersión de la producción y de la comercialización a nivel nacional y mundial B. Diversificación de la producción primaria. C. Tendencia a agregar valor al producto primario a través de: presentación del producto y semiprosesamientos D. Grandes canales de distribución y comercialización en plena expansión generan nuevos hábitos de consumo ofertando: "de todo al alcance de muchos". E. Tendencia de los hipermercados a convenir directamente con los productores el tipo, variedad, calidad y cantidad de productos deseados financiando en algunos casos parte del Proyecto. F. La consolidación de nichos de elite o segmentos de consumo sofisticado fomentado por las mejores empresas de hipermercados abre camino a nuevos productos.	A. Las distancias de Viedma y la microregión respecto de los grandes centros de consumo parece una constante a la hora de competir sólo con costos. B. Existen importantes regiones productoras en diversos puntos del país (Cuyo, Litoral, NOA, cinturón verde de Buenos Aires, etc.) con trayectoria y experiencia por lo que la competencia es importante.	A. Ausencia de un verdadero tejido de productores que permita hablar de 'sector' y de 'cultura' productiva frutihortícola. B. Falta de orientación e incentivos para el desarrollo de la producción en función de los cambios y oportunidades del mercado extraregional. C. Escasa tecnología.	A. Infraestructura de riego que si bien requiere mantenimiento cubre una importante franja de suelo cultivable. B. Pensando en el sur, la ubicación de Viedma como puerta terrestre de la costa patagónica podría significar una ventaja comparativa para el abastecimiento de la región austral del país. C. Pensando en el resto del país, la ubicación de Viedma y la microregión adiciona una diferencia: la posibilidad de establecer la determinación de "origen patagónico" de los productos. D. Un ambiente aún libre de contaminantes favorece el planteo de una producción apoyada sobre los aspectos ambientales y ecológicos muy en la punta del marketing de alimentos

LINEAS ESTRATEGICAS	FACTORES EXTERNOS		FACTORES INTERNOS	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
LINEA 3  TURISMO	A. La revalorización mundial del turismo como recurso económico B. El nombre "Patagonia" como símbolo en el nivel mundial. C. La tendencia al turismo especializado en donde la variable de segmentación parece que es la motivacional facilita la definición de una oferta a partir de lo peculiar o diferente. D. La existencia de centros cercanos de atracción turística internacional E. Revalorización del turismo natural y ecológico.	A. Lejanía de los principales centros emisores de turismo. B. Falta de medios de vinculación (conectividad) con los grandes centros urbanos nacionales y extranjeros	A. Altos costos para el turista B. Desvinculación de los paquetes turísticos que visitan puerto Madryn. C. Falta de infraestructura y de calidad y cantidad de servicios que permitan hablar de verdaderos 'productos' turísticos. D. Falta de un adecuado turismo receptivo. E. Falta de inversores y de un empresariado turístico que invierta y con capacidad para asociarse a la inversión externa F. Dificultad para incorporar los destinos locales a los paquetes nacionales e internacionales. G. Falta de paquetes turísticos locales y de conciencia de promoción turística en la población local.	A. El estado de escasa explotación local del turismo tradicional deja un amplio margen de acción el desarrollo de la actividad. B. Viedma y la comarca son la Patagonia "cercana", el portal de ingreso terrestre a la costa patagónica. C. Pertenencia y cercanía al "Corredor de la Patagonia de las Playas" D. El marco natural sin explotar y sin contaminar: el río, el mar y el desierto
	LINEA 4  AGROINDUSTRIA	A. Estabilidad económica B. Argentina libre de aftosa C. Posibilidad de producción agroecológica D. Nichos vacantes en el mercado nacional E. Consolidación del Mercosur F. Aperturas de mercados fomentada por el fenómeno global.	A. La globalización (si bien abre oportunidades de mercados) para Viedma representa una amenaza en la medida de que no pueda ejercer un rol activo en el dinamismo de la economía y de los mercados. B. La creciente competitividad de la agroindustria tanto nacional como internacional	A. Ausencia de industria local B. Falta de crédito accesible C. Subsidios encubiertos D. Falta de integración de los productores E. Falta de espíritu asociativo F. Desconocimiento del mercado
LINEA 5  INTEGRACIÓN ECONOMICA DE VIEDMA Y MICROREGION	A. Apertura del mercado nacional e internacional. B. Movilidad buena disposición de capitales internos y externos hacia inversiones atractivas. C. Revalorización de los recursos naturales.	A. Tendencia a los monopolios B. Incremento de la brecha con regiones más desarrolladas.	A. Faltan políticas de desarrollo B. Falta de capacidad y/o interés para agruparse o asociarse. C. Falta de proyectos para atraer inversiones D. Exodo poblacional especialmente de la juventud E. Incremento de asentamientos periurbanos carenciados	A. Recursos naturales aptos tanto para turismo y como para la producción primaria. B. Infraestructura de riego C. Ventajas ecológicas y ambientales D. Recursos pesqueros E. Capacidad técnica F. Potencial turístico

#### 4. Análisis integrado de factores estratégicos.

Si se consideran en su conjunto las seis líneas estratégicas comprendidos en el objetivo general para el desarrollo económico de Viedma se podrá notar tres cosas:

- Línea 5, *“Viedma y la región integradas desde una economía abierta al entorno nacional y al mundo”*, es prácticamente una consecuencia o resultado de haber logrado cierto grado de realización exitosa de los demás ejes a partir de una política de integración regional.
- Línea 6, *“Una cultura empresaria y una dirigencia política sindical e institucional (en general) capaces de lograr una Viedma competitiva y atractiva tanto para los capitales locales como foráneos”*, es una condicionante sin cuya superación los demás ejes parecen irrealizables
- En torno a las cuatro primeros líneas giran las actividades productivas las cuales se suponen que en mayor o menor medida son las que podrían generar desarrollo económico.

A partir de estas apreciaciones integraremos ahora sólo aquellos factores externos e internos que, directamente vinculados con la producción (las cuatro primeras líneas), resultan más relevantes de ser considerados para del desarrollo.

#### Potencialidades.

##### A. Incorporación al proceso de internacionalización de la economía.

El macro entorno se presenta muy dinámico y diverso en materia de mercados y con una dispersión generalizada de la producción tanto de bienes como de servicios. La estabilidad económica del país favorece los procesos de inversiones e intercambios económicos. Por otra parte y más allá de las variaciones del riesgo país, la tendencia mundial es que los capitales están dispuestos hacia los buenos proyectos cualquiera sea la parte del globo terráqueo en que ellos se presenten o en donde convenga realizarlos sin descartar, por supuesto, el siempre latente recato generalizado ante los posibles efectos globales de situaciones regionales como el efecto tequila y la reciente caída de la economía brasileña.

Adicionalmente, las tendencias globales de revalorización de los aspectos ecológicos y de la naturaleza en su conjunto, permitirían el aprovechamiento de las ventajas comparativas

(regionales), no sólo en materia de producción primaria sino y prioritariamente de servicios dentro de los cuales el turismo se ve favorecido por un creciente aprecio por el tiempo libre en contacto con la naturaleza.

### **B. Aprovechamiento de las ventajas ambientales comparativas.**

De acuerdo a lo anterior la ubicación de Viedma como parte y puerta de la Patagonia atlántica ubicada en un importante corredor Norte-Sur y con una microregión con recursos naturales y ventajas ambientales, estaría posicionada para ejercer una política de apertura en diversos frentes: lo ambiental vinculado prioritariamente al turismo y secundariamente a la producción de bienes naturales y descontaminados (producción agroecológica).

### **Desafíos.**

#### **A. Lograr eficiencia en el aprovechamiento de los recursos naturales apuntando a un desarrollo sustentable.**

Para aprovechar las oportunidades del entorno Viedma y su microregión deberán generar un cambio significativo en materia de aparato productivo. Estos cambios seguramente incluirán la incorporación de tecnología la cual deberá ser apropiada para no alterar el ambiente. La tecnología será necesaria para que el mejor manejo de la producción se refleje en un mejoramiento de los resultados productivos y económicos.

Por otro lado será necesario aplicar tanto la legislación disponible como partidas presupuestarias suficientes para aprovechar los mecanismos existentes de promoción y desarrollo ambiental<sup>8</sup> en todos sus frentes (fauna silvestre, control de plagas, preservación y desarrollo ambiental en zonas de ribera, costa marítima y secano, control de contaminantes y de residuos urbanos, etc.)

#### **B. Competitividad y asociatividad.**

Por otra parte este cambio sería favorecido con una concertación sectorial y una política específica (y adecuada a las circunstancias y a las aspiraciones de desarrollo) sobre la asignación y destinos del suelo cultivable bajo riego y en respecto de los criterios y previsiones necesarias para la defensa del ambiente y uso de los recursos naturales en materia de servicios. En la base de esa concertación está el criterio de que mejor que la *competitividad*

---

<sup>8</sup> CFR. Sección V de este Informe Final, RELEVAMIENTO DE PROYECTOS..., Marco legal y análisis presupuestario cualitativo para política ambiental. Referencia 3.

es la *asociatividad*. Es probable que para que Viedma pueda desarrollar una política de apertura a partir de sus propios recursos, seguramente requerirá de un mínimo de concertación sectorial y espíritu asociativo que asegure una oferta atractiva y suficiente en calidad y cantidad.

### **C. Desarrollar y consolidar el crecimiento económico a partir de una opción por el cambio.**

De acuerdo a lo anterior se requiere producir un cambio cualitativo y cuantitativo importante en la cultura empresarial local y regional. Se requiere un verdadero sector involucrado pragmáticamente en el cambio. Esto implicaría que los actores locales logren una visión clara de la actividad y esfuerzos necesarios que seguramente estarán orientados a detectar y desarrollar mercados, identificar los proyectos apropiados para esos mercados y lograr los recursos necesarios para su realización.

Por otra parte, estos aspectos están en la base de los requisitos necesarios para que Viedma se convierta en un interlocutor válido frente a inversionistas, bancos locales, programas nacionales de financiamiento a las PYMES o ante los mismos bancos internacionales.

## **Riesgos**

### **A. La movilidad poblacional.**

Viedma ha permanecido con un cierto equilibrio relativo en materia poblacional y de distribución de riqueza. Pero con el generalizado achicamiento del Estado aparecen fenómenos migratorios que parecen expresarse de dos maneras:

- Cierta migración interna (migración campo-ciudad) que se va radicando en asentamientos periurbanos marginales. Esto potencia un desequilibrio cuyas repercusiones pueden afectar desde el ambiente natural (recursos paisajísticos, ecológicos y naturales en general) hasta el sistema económico mismo. Una mayor demanda social sin un sector generador de riqueza provoca fenómenos de diversa índole como por ejemplo mayor cantidad de servicios (salud, seguridad, educación, etc.) y consecuentemente mayor presupuesto tornándose entonces un círculo vicioso generador de insatisfacciones y probablemente de conflictos. El incremento de la población urbano marginal de procedencia rural amplía la demanda de empleo con el agravante de que la escasa o nula

calificación para el trabajo que presenta dicho sector aumenta el desequilibrio entre oferta y demanda de empleo tanto en términos cualitativos como cuantitativos.

- Por otra parte se percibe una tendencia a que los jóvenes viedmenses buscan horizontes fuera de la región (en algunos casos atraídos por una mejor oferta universitaria).

Si bien no se disponen de datos cuali-cuantitativos para ponderar la magnitud de estos dos fenómenos simultáneos, habría que considerarlos oportunamente porque son relevantes y pueden condicionar las posibilidades de desarrollo de Viedma y su microregión en el largo plazo.

#### **B. La ampliación de la brecha entre Viedma y las regiones desarrolladas del país.**

Las fortalezas de Viedma en materia de recursos naturales, ambientales y en infraestructura de riego, forman un conjunto de importantes factores de desarrollo. Estos se verían amenazados si no se pusiese en marcha un firme plan de aprovechamiento, cuidado y *desarrollo* de esos recursos. En tal sentido, la globalización que trae oportunidades indiscutibles y ya señaladas, también se convierte en una amenaza cuando por el estancamiento local se incrementa la brecha de desarrollo con otras regiones del país que logran una oferta atractiva e integrada ocupando espacios de mercados y desarrollando sus recursos. Tal vez en esto quepa aquello de que los recursos que no se desarrollan se terminan degradando (la desertificación de algunas regiones de Río Negro y Neuquén son ejemplo de ello).

#### **D. Contracción de la economía nacional.**

En la Argentina de los años 90 se da una rara mezcla de optimismo con incertidumbre. Junto a la estabilidad, la movilidad de capitales, la reaparición del crédito y la confianza (relativa) en la moneda, conviven la retracción, el temor a la recesión generalizada y la desconfianza en el sector político. Si en los próximos dos o tres años se diera una contracción económica a nivel país, Viedma y la región tal vez experimenten con mayor peso tal situación porque sería sorprendida con una base productiva débil y un Estado en crisis financiera. Esto agudizaría los problemas sociales (desempleo, marginalidad, etc.) y sus consecuencias.

#### **Limitantes**

Los factores negativos internos, al interrelacionarlos con las distintas amenazas del entorno, se traducen en las siguientes limitantes o barreras para el desarrollo:



### **A. Comportamiento inadecuado frente a la crisis.**

La falta de conciencia y cultura colectiva sobre las posibilidades de desarrollo, la escasa movilidad social hacia procesos de cambio y la débil estructura empresaria produce un creciente deterioro de la débil economía local sobre la cual inciden las políticas de reducción presupuestaria y de descentralización del estado nacional. En este marco la pasividad en lo productivo y la expectativa quizás aún puesta en el estado, representarían un comportamiento inadecuado que contribuye a postergar las decisiones más necesarias.

### **B. Dificultades para percibir, asumir y enfrentar los cambios.**

Una sociedad acostumbrada a vivir del estado y conforme con cierta calidad de vida ha logrado consolidarse en un paradigma totalmente ajeno al que Viedma necesita actualmente para generar su propia riqueza en vez de distribuirla como en otras épocas (cosa que ya no puede hacer). Nos encontramos ahora con falta de espíritu asociativo, desorientación generalizada y débil iniciativa local hacia la producción. Esto resulta una especie de inercia de una forma de pensar que ya no le sirve a Viedma. Se requiere un cambio de paradigma. Este fenómeno puede y debe ser fomentado para que los cambios posibles sean percibidos junto con las necesidades que quedarían satisfechas con ellos.

### **C. Oferta insuficiente.**

La carencia de servicios, infraestructura y valor agregado como soporte al desarrollo turístico; la debilidad generalizada del sector agropecuario, el desmoronamiento de la industria local, la carencia de una promoción de cambios efectivos en estos sectores, entre otros aspectos, da como resultado *un escenario local poco atractivo y débil* y un modo de producir con escasa planificación sectorial lo que favorece el estilo espontáneo y riesgoso de aprovechamiento de los recursos naturales. De este modo no se organizan u ordenan las decisiones y no se desarrollan las ventajas comparativas que representan uno de los elementos claves de las políticas de mercado. Así, Viedma no lograría desarrollarse y enfrentar la crisis creciente.

En un marco así la creciente competitividad del macroentorno que se traduce también por una pugna por los espacios de mercado resulta una amenaza que puede profundizar el aislamiento económico local en tanto que se pierde capacidad de intercambio o negociación.

Una oferta adecuada significaría “potenciar lo propio y/o lo posible” dándole identidad, valor y atractivo a todos los productos (bienes y servicios). Ello favorecería la disminución de la tendencia al aislamiento comercial de Viedma y la microregión.

## 5. Escenarios.

Llegamos así a la posibilidad de hacer una aproximación a los escenarios que se desprenden del análisis anterior en orden al desarrollo económico de Viedma. Los escenarios son estados y situaciones probables que se formulan prospectivamente con el objetivo de visualizar los grados de desarrollo, estancamiento o involución. Se establecen tres niveles de prospección: mínima, media y máxima.

Los diversos niveles de concreción de los escenarios están directamente vinculados a una correcta administración del cambio capaz de manejar adecuadamente las potencialidades, limitantes, desafíos y riesgos y teniendo en cuenta a su vez las fuerzas que puedan estar a favor o en contra de ese cambio.

### *Escenario de mínima.*

Estaría configurado por una situación similar a la actual pero en la que pudieran neutralizarse de alguna manera algunos factores que tienden a desequilibrar la economía y sociedad locales. Entre esos factores estarían:

- Los fenómenos de concentración urbano-marginales y sus consecuencias.
- El incremento de la desocupación.
- El déficit y endeudamiento de estado.

Es posible imaginar que una neutralización de estos factores no basada en un incremento de la riqueza por vía de la producción local y regional, provendría muy posiblemente de un apoyo del Gobierno Nacional o de la banca externa. En el primer caso las posibilidades estarían bastante condicionadas por factores de política partidaria o de Estado y en este último caso, en el marco de una reducción generalizada de gastos. El apoyo de la banca externa, implicaría asumir una deuda sobre la base de un proyecto que seguramente implicará procesos de

transformaciones locales, esto siempre y cuando existan líneas para financiar déficit fiscales y necesidades sociales.

Es de suponer que el escenario de mínima tenga una franca tendencia al empeoramiento de la situación actual.

### ***Escenario de media.***

Estaría configurado por las iniciativas que impulsen un desarrollo productivo capaz de generar cierto grado de riqueza movilizand o fuerza de trabajo local hacia una participación activa en un proceso de cambio. En este escenario de media se ve como más facilitado el desarrollo de la actividad turística la cual genera a su vez una serie de servicios complementarios como soporte de las prestaciones propiamente turísticas.

El escenario de “media” no estaría aquí sugiriendo una meta determinada de riqueza a generar. Si esto fuera posible determinar cuantitativamente restaría definir las actividades productivas que podría lograr esa meta. Con los cambios necesarios, con la superación de las debilidades, amenazas y condicionantes ya analizados, cualquiera de los ejes productivos podría contribuir a la generación de riqueza en el mediano y largo plazo pudiendo constituir un escenario de media. Pero en este caso se señala la actividad turística porque es la que de alguna manera está algo activa y presenta menos obstáculos que las demás. En tal sentido aquí se señala al turismo como la *actividad eje* a la que podría sugerírsele un slogan estratégico de uso interno:

“desarrollar al *máximo* el escenario de *media*”

Este escenario estaría suponiendo una apertura a los mercados turísticos nacional e internacional con lo cual se estaría en un proceso de cambio empresario, político y social. Así se habría alcanzado una situación nueva en materia de dirigencia, planificación, mercadeo, inversiones y servicios. Se habría obtenido un activo de productos turísticos diseñados y logrados sobre la base de una *correcta* segmentación de mercados y una adecuada definición y aprovechamiento de las ventajas comparativas de Viedma y la microregión. Este logro indicaría que localmente se habrá adquirido una inteligencia comercial capaz de articular los recursos locales con las posibilidades foráneas del mercado turístico.

La superación de aquél círculo vicioso (ya comentado) entre amenazas y debilidades, tal vez encuentre el punto de corte en la implementación de una política *contundente* de promoción turística la cual debería considerar desde la planificación de los aspectos urbanos-ambientales, hasta las políticas tributarias, iniciativas de negociación y desarrollo de fondos, calificación de los distintos servicios (hoteleros, gastronómicos, recreativos, de comunicación y transporte, de salud, financieros, culturales, etc.) planificación de una estrategia de mercado turístico, concertación y movilización sectorial, entre otros aspectos. Esa política contundente se vería favorecida tal vez por un acuerdo político y efectivo entre el gobierno municipal y provincial que propicie un oportuno acercamiento entre sector productivo interno y el mercado turístico externo (nacional e internacional)

El slogan y casi *misión* estratégica “*desarrollar al máximo el escenario de media*” significaría que la *actividad eje*, el turismo, debería funcionar como una fuerza centripeta capaz de atraer hacia sí una gran variedad de actividades productivas.

Un ejemplo de esto sería la organización y orientación del sector de las MYPES locales y regionales. La identificación y consolidación de un sistema en red como ya se señalara en el análisis FODA facilitaría el direccionamiento de la producción de bienes y de servicios adicionales como parte del soporte indispensable del turismo tanto receptivo como de las demás alternativas que se vislumbran el mercado turístico. Esto no significa que se trate de MYPES específicamente turísticas (agencias o empresas de turismo) sino de una gama más amplia: microtransporte; gastronomía artesanal; recreación; servicios de limpieza; servicios a domicilio; alimentación en general; cuidado y recreación de niños; servicios al automotor; alquileres varios (automotores, ciclomotores, vehículos no convencionales, alojamiento (fijo y móvil), embarcaciones, equipos deportivos diversos, etc.); artesanías decorativas y vestimenta autóctona; productos regionales en general; industria cultural; etc. El agroturismo<sup>9</sup> representaría en tal sentido uno de los ejemplos más integrales en que el turismo atrae hacia sí y se liga a un sector productivo que le ofrece varios productos: alojamiento, alimentación, recreación, descanso, naturaleza, cultura, tradición, etc.

El desarrollo del turismo como actividad movilizadora de otras actividades económicas debería analizar el modo en que el ingreso de riquezas a la región no se aisle en pequeños sectores de elite o de empresas consolidadas (locales o externas). Para que el turismo se

convierta en herramienta de desarrollo, la estrategia de promoción debería procurar el mayor nivel de participación posible de la capacidad productiva y de la demanda de trabajo local y regional. Es por ello que una política contundente de promoción turística debe lograr un equilibrio entre la mirada hacia fuera (mercados) y la mirada hacia adentro (las necesidades internas sociales de Viedma y la región) tratando de lograr el ensamble más conveniente entre las necesidades locales y las posibilidades de satisfacción de ellas a través de los ingresos monetarios foráneos.

Una correcta segmentación del mercado turístico significaría en este caso aquella segmentación que logre la mayor participación del mercado de trabajo local. Por esto el análisis del mercado turístico no debería sesgarse a priori hacia el mercado de elite sino que debería contemplar todos los segmentos atendibles desde una oferta local variada e integrada social, empresaria y geográficamente.

Un análisis fino de lo externo e interno debería dar como uno de sus resultados la identificación de los rubros de producción de bienes y servicios necesarios para la adecuada atención de los segmentos de mercados escogidos. Seguramente las conclusiones de un análisis contrastador de ese tipo facilitará el diseño de las acciones que deberán orientarse hacia el sector de las micro, pequeñas y medianas empresas y la conveniente reconversión progresiva de mano de obra local.

La decisión de *desarrollar al máximo el escenario de media* puede favorecer el impulso de un escenario de máxima ya que desde el enfoque planteado, el desarrollo del escenario de media implica un creciente involucramiento del sector productivo en general, fomenta la movilidad de foráneos sobre el territorio y de los contactos con empresarios y/o inversionistas locales como de otras regiones incluyendo extranjeros. Esta movilización de sectores activa la creatividad y facilita la detección de nuevos negocios y nichos de mercados lo cual puede representar un incentivo para las inversiones y la dinamización del sector financiero local y la demanda de los programas nacionales de créditos a las PYMES y MYPES (Global de Créditos, Garantía Recíproca, FONTAR, FONCAP, etc.)

---

<sup>9</sup> CFR Sección V. RELEVAMIENTO DE PROYECTOS..., REF. 18, Programa Provincial de Turismo Rural.

### *Escenario de máxima.*

Estaría representado por la adición y activación significativa de las demás actividades productivas (agropecuarias, agroindustriales u otras) las cuales aparecen integrando la economía local y regional desde una política de franca y decidida *apertura* al país y al mundo.

Este escenario estaría suponiendo una intensificación de las *acciones de promoción* de las PYMES hasta lograr la puesta en marcha de dos sistemas:

- un sistema *incubador*
- un sistema *innovador*.

Estos sistemas tendrían por objetivo consolidar y desarrollar un verdadero tejido productivo acorde a los espacios de mercado.

Así definido el escenario es de máxima porque reúne aquellos factores de desarrollo económico que suponen una mayor transformación y que pueden aportar una integración de la economía a partir de la diversidad de posibilidades y alternativas con un enfoque sistémico con pretensión de lograr transformaciones en las raíces del aparato productivo local y regional. El enfoque sistémico posibilita recrear permanentemente las situaciones productivas en la medida que el contexto así lo requiere, es decir, facilita una rápida reubicación frente al cambio.

Las actividades productivas del escenario de máxima aparecen condicionadas por la necesidad de introducir transformaciones que llevan más tiempo, es decir que su concreción es a largo plazo. Pero aportan la conveniencia de activar sectores como el frutihortícola, el agroindustrial y el ganadero los cuales cubren el año calendario en diversos tiempos e intensidades de actividad económica. Ello podría contribuir no sólo a cubrir los espacios de merma de la actividad turística (que es más intensa en verano) sino que convocaría a otro tipo de mano de obra y de servicios complementarios ampliando así el abanico de la oferta de trabajo.

Estas definiciones de mínima, media y máxima son sólo aproximaciones cuya realización suponen procesos de cambio diferentes. La presencia de determinadas actividades productivas en cada uno de ellos no es excluyente. Esto significa que en un proceso de cambio que apunte estratégicamente a un escenario de máxima, posiblemente implique un compromiso gradual, secuencial o simultáneo de todas las actividades. Es lo mismo decir que, en un escenario de media también podrían darse iniciativas industriales. Sólo que el turismo parece más accesible e inmediato que la agroindustria.

Como ejemplo de esto último se menciona la propuesta de producción y comercialización frutícola con la plantación de 500 has. en alta densidad en la zona bajo riego cuya escala meta de monte frutal se obtendría a los cinco años<sup>10</sup>. Es un ejemplo que sirve para mostrar que una iniciativa de este tipo se inscribe como propuesta de desarrollo para un escenario de máxima. Porque, entre otros factores de desarrollo, la movilización y articulación sectorial que supone sumadas a los tiempos que implican tanto la consolidación biológica y productiva de un monte frutal de esa escala como los tiempos de la necesaria innovación tecnológica implícita en el proyecto, todo da la pauta de un proceso de cambio gradual inclinado hacia el largo plazo. Los factores: gradualidad del cambio, transferencia y asimilación tecnológica hacia y en la producción primaria, articulación multisectorial eficaz y necesaria, por lo general sugieren acciones que, en el contexto local y regional parecerían más ubicables en un escenario de máxima. Sobre todo porque implican que, a las conquistas necesarias en el nivel de la cultura empresarial y de la gestión pública locales, se suman los desafíos y particularidades propias de los cambios en el sector agropecuario y agroindustrial.

Esto no significa que en el caso del turismo y del escenario de media no aparezcan proyectos complejos por sus aspectos de articulación sectorial y por las necesidades de procesos de cambio más o menos lentos. Lo que anteriormente se destaca es que si bien el desarrollo turístico puede suponer movilización de distintos sectores y también cambios en la iniciativa privada y pública, los cambios necesarios no parecen tan complejos y lentos como los que impone la transformación del sector primario local y regional. Razón por la cual en el escenario de máxima y para el caso de Viedma y la región, ubicaríamos los desarrollos que provienen de iniciativas como la del ejemplo.

---

<sup>10</sup> PROYECTO DE FRUTICULTURA INTENSIVA EN EL VALLE INFERIOR DE RIO NEGRO. Cfr. Sección V de este Informe Final, CUADRO 1, REF. 18

El escenario de máxima representaría un momento de *madurez* empresaria, dirigencial, política y social en torno al destino de Viedma y su desarrollo económico. En tal sentido, también por esto y casi por esto, es un escenario de máxima en tanto que representa un estado de alta dinamización de los *factores* de desarrollo y de alto compromiso de los diversos sectores.

Aquí es oportuno destacar algo. Resulta notable observar que en los talleres del PEV estuvo prácticamente ausente tanto en representatividad como en temática la cuestión educativa. Argentina está practicando una reforma del sistema educacional. Viedma y la región aparecen con gran necesidad de operar transformaciones en la sociedad, la cultura y la economía y con aspiraciones a practicar una apertura al país y al mundo. Es de suponer que esas transformaciones están íntimamente vinculadas al hacer educativo, particularmente en la formación de los niños y jóvenes que representan el capital social más activo para el siglo XXI. Esta ausencia hace suponer que también debería incluirse en el escenario de máxima, al sector educacional de Viedma y la microregión. Esto intenta señalar que la madurez de la que hablábamos en el párrafo anterior depende en gran medida de qué educación, formación y capacitación *quiere darse* la sociedad viedmense sobre todo pensando en las generaciones venideras.

En el siguiente cuadro resumimos las características que estarían predominando en cada escenario estimadas como una ponderación de situaciones posibles para cada uno de ellos.



## 6. Políticas sectoriales.

A continuación se presenta el sistema de políticas orientadas al desarrollo económico de Viedma y su microregión y en sintonía con los elementos surgidos del PEV.

1. Promover una economía *abierta* al país y al mundo.
2. Crear sistemas de innovación y de incubación que generen y consoliden iniciativas económicas sobre el territorio procurando la integración y el desarrollo de los tres sectores: primario, secundario y terciario.
3. Promover la diversificación productiva y el valor agregado a la producción primaria.
4. Impulsar una estrategia de salvataje y fortalecimiento del sector agropecuario en función de los escenarios nacional, regional y global, de consumo.
5. Concertar y aplicar una política potente de desarrollo turístico considerando a ésta como la actividad que presenta más posibilidades en el corto y mediano plazo.
6. Fomentar al sector empresario promoviendo la competitividad y la asociatividad y la formación de recursos humanos con especialización flexible.
7. Garantizar la mejor participación sectorial en el mercado de trabajo procurando con ello que la generación de riqueza llegue a todos los sectores de la sociedad.
8. Aprovechar y desarrollar al máximo las ventajas comparativas ambientales, naturales y geopolíticas en función de los proyectos empresarios.
9. Lograr una concertación sectorial y que procure un escenario local atractivo para las inversiones empresarias .
10. Garantizar una aplicación racional de los fondos públicos y procurar el financiamiento del déficit fiscal en estrecha vinculación con las políticas de desarrollo presentadas.
11. Procurar el mejor aprovechamiento de los recursos legales (de las tres jurisdicciones) para promover el desarrollo económico de la región.
12. Procurar una integración adecuada y conveniente de Carmen de Patagones en los procesos económicos de Viedma.

## **B. SINTESIS DE ESCENARIOS**

# Resumen e integración de escenarios en el aspecto económico, incluyendo los factores sociales y políticos condicionantes.

ESCENARIO	RIESGOS	LIMITANTES	DESAFIOS	CARACTERÍSTICA SITUACIONAL	PROSPECCIÓN
<b>MINIMA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creciente deterioro del ambiente por escaso presupuesto.</li> <li>• El incremento de las migraciones internas con crecimiento poblacional y urbano desordenado intensifican problemas de seguridad, carencias sociales y desempleo.</li> <li>• Tendencia al éxodo juvenil.</li> <li>• Contracción de la economía.</li> <li>• La ampliación de la brecha entre Viedma y otras regiones más desarrolladas del país la toman menos competitiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delicada situación de las finanzas públicas</li> <li>• Comportamiento inadecuado frente a la crisis</li> <li>• Dificultad colectiva para percibir, asumir y operar los cambios necesarios.</li> <li>• Oferta insuficiente a nivel productivo. Predominan las debilidades estructurales (culturales, empresarias, infraestructurales, etc.)</li> <li>• Una Viedma poco atractiva para los inversores externos.</li> <li>• La sociedad civil escasamente organizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener la paz social sin transformaciones de fondo.</li> <li>• Obtener financiamiento para sanear la economía regional.</li> <li>• Sostener el gasto público sin una estructura económica que posibilite la actual transformación de un estado que distribuía a uno que necesita recaudar.</li> <li>• Evitar excepciones a las concesiones que exigen los grandes inversores en escenarios de crisis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un estado achicándose, ajustando sus finanzas con dificultad.</li> <li>• Desequilibrios entre las finanzas públicas y las demandas sociales.</li> <li>• El desempleo favorecido por el achicamiento del estado y los fenómenos de conurbación.</li> <li>• Se dan algunas iniciativas empresarias pero de manera aislada con escaso impacto sobre la economía general.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los problemas estructurales no favorecen el despegue del sector agropecuario.</li> <li>• Los programas públicos de desarrollo turístico no disponen los recursos suficientes para aplicar una política contundente e integral de promoción.</li> <li>• Franca tendencia al empeoramiento de la crisis</li> </ul>
<b>MEDIA</b>	<p>Los riesgos anteriores han sido considerados y contemplados en el diseño de las políticas de intervención y desarrollo. Si bien no se han eliminados, se trabaja sobre las variables y causas involucradas en aquellos.</p>	<p>En este escenario se ha decidido trabajar firmemente sobre las limitantes anteriores logrando activar la participación del empresariado y otros sectores sociales disminuyendo sensiblemente la pasividad frente a la crisis.</p> <p>Se ha intensificado la organización de la sociedad civil a través de ONG y asociaciones intermedias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr eficiencia en el aprovechamiento de los recursos naturales.</li> <li>• Desarrollar el crecimiento económico a partir de una opción por el cambio.</li> <li>• Fomentar la competitividad y la asociatividad a nivel empresarial.</li> <li>• Conformar una oferta local y regional atractiva para el desarrollo turístico dinamizando otras actividades económicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La dirigencia política y empresaria logran una concertación básica promoviendo acciones consensuadas de desarrollo económico.</li> <li>• Se incrementan los fondos para el desarrollo.</li> <li>• Un activo de productos turísticos potencia esta actividad como prioritaria para este escenario sin desatender los procesos de transformación del sector primario y secundario.</li> <li>• Se aprovechan y desarrollan adecuadamente las ventajas comparativas de la región.</li> <li>• Se trabaja por programas específicos con metas y procedimientos definidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del sector de las MYPES y PYMES locales y regionales en torno al desarrollo turístico.</li> <li>• Aparición de nuevas inversiones.</li> <li>• Un creciente involucramiento sectorial en el desarrollo de actividades económicas van mejorando el escenario para un desarrollo más integrado de la economía local y regional</li> <li>• Se desarrollan proyectos en los sectores primario y secundario.</li> <li>• Se va haciendo experiencia en materia de innovación e incubación empresarial.</li> </ul>
<b>MAXIMA</b>	<p>Junto a las oportunidades que brinda la dispersión generalizada de la producción y de los mercados a nivel global conviven la incertidumbre por la inestabilidad de económica de algunas regiones (Brasil, México, etc.) lo que exige decisiones bien analizadas y oportunas.</p>	<p>El retraso tecnológico general del sector primario regional, la situación financiera del sector ganadero y la prácticamente inexistente industria local deberían estar en profundo proceso de transformación con la correspondiente dotación de infraestructura.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucrar a los distintos sectores productivos en procesos de cambio estructurales.</li> <li>• Obtener fondos para la transformación tecnológica, cultural y financiera del sector.</li> <li>• Promover iniciativas de innovación y valor agregado.</li> </ul>	<p>Las oportunidades descriptas para el contexto de mercados (y una Argentina libre de aftosa) son aprovechadas con políticas de promoción agropecuaria y agroindustrial. Se logra una economía integrando diversidad de sectores sobre la base de sistemas de innovación e incubación. Las estrategias logran una participación equitativa de los mercados de trabajo regionales. Existe una efectiva y franca política de apertura.</p>	<p><i>Viedma ciudad sustentable y competitiva, con capacidad integradora de la producción urbano-rural de la microregión, en una economía abierta al país y al mundo</i></p>

## Escenarios

ESCENARIO	RIESGOS	LIMITANTES	DESAFIOS	CARACTERISTICA SITUACIONAL	PROSPECCION
<b>MINIMA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendencia al éxodo juvenil.</li> <li>- Contracción de la economía.</li> <li>- La ampliación de la brecha entre Viedma y otras regiones más desarrolladas del país la tornan menos competitiva.</li> <li>- La falta de respuestas institucionales pueden acentuar la desestructuración del territorio.</li> <li>- La falta de planificación integrada del desarrollo urbano puede acentuar las falencias actuales.</li> <li>- La demora en implementar una política de desarrollo ambiental sustentable traería pérdidas irreparables.</li> <li>- El sistema educativo no fomenta ni acompaña los procesos necesarios.</li> <li>- Debilitamiento de la disposición social para asumir y enfrentar la crisis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La falta de una verdadera política de desarrollo urbano entre otros aspectos resulta una limitante para un desarrollo ambiental sustentable.</li> <li>- Delicada situación de las finanzas públicas</li> <li>- Dificultad colectiva para percibir, asumir y operar los cambios necesarios.</li> <li>- Oferta insuficiente a nivel productivo. Predominan las debilidades estructurales.</li> <li>- Una Viedma poco atractiva para los inversores externos.</li> <li>- La sociedad civil escasamente organizada.</li> <li>- La superposición de competencias, luchas partidarias, carencia de marcos institucionales adecuado atentan contra políticas de integración</li> <li>- Se acrecienta la ineficiencia del estado y su empobrecimiento.</li> <li>- Aumenta la distancia entre la sociedad y el estado.</li> <li>- Pérdida del sentido histórico de la comunidad.</li> <li>- Insuficiente iniciativa empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtener financiamiento para sanear la economía regional.</li> <li>- Evitar excepciones a las concesiones que exigen los grandes inversores en escenarios de crisis.</li> <li>- Lograr una gestión del territorio que articule distintas jurisdicciones del estado y la sociedad y aseguren políticas de manejo del suelo de alcance microregional.</li> <li>- Mejorar la conectividad terrestre y aérea.</li> <li>- Concientizar a la dirigencia sobre la integración de Viedma – Carmen de Patagones.</li> <li>- Formular un plan integral de protección del medio ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un estado achicándose, ajustando sus finanzas con dificultad.</li> <li>- Desequilibrios entre las finanzas públicas y las demandas sociales.</li> <li>- El desempleo favorecido por el achicamiento del estado y los fenómenos de conurbación.</li> <li>- Se dan algunas iniciativas empresariales pero de manera aislada con escaso impacto sobre la economía general.</li> <li>- Mayor desestructuración regional con pérdida de potencial económico.</li> <li>- Crecimiento caótico y no controlado de la ciudad, con pérdida de calidad urbana, aumento de las diferencias sociales, lucha de intereses sectoriales y desbordamiento de infraestructura de servicio.</li> </ul>	<p>Pérdida irreparable de calidad ambiental y consecuentemente una disminución de la calidad de la oferta para los habitantes, sus hijos, y potenciales inversores o visitantes.</p> <p>Los problemas estructurales no favorecen el despegue del sector agropecuario y el industrial.</p> <p>Los programas públicos de desarrollo turístico no disponen los recursos suficientes para aplicar una política contundente e integral de promoción.</p> <p>Franca tendencia al empeoramiento de la crisis</p>

ESCENARIO	RIESGOS	LIMITANTES	DESAFIOS	CARACTERÍSTICA SITUACIONAL	PROSPECCIÓN
<b>MEDIA</b>	<p>- Los riesgos anteriores han sido considerados y contemplados en el diseño de las políticas de intervención y desarrollo. Si bien no se han eliminados, se trabaja sobre las variables y causas involucradas en aquellos.</p>	<p>En este escenario se ha decidido trabajar firmemente sobre las limitantes que atentan contra la participación del empresariado y otros sectores sociales disminuyendo pasividad frente a la crisis.</p> <p>Se ha intensificado la organización de la sociedad civil a través de ONG y asociaciones intermedias.</p>	<p>Lograr eficiencia en el aprovechamiento de los recursos naturales.</p> <p>Desarrollar el crecimiento económico a partir de una opción por el cambio.</p> <p>Fomentar la competitividad y la asociatividad a nivel empresario.</p> <p>Motorizar e interesar a la dirigencia en general hacia procesos de creciente participación y concertación de acciones efectivas de desarrollo.</p> <p>Procurar la búsqueda de un diálogo abierto entre estado y sociedad, con graves limitaciones económicas, presión de la coyuntura y de las injerencias partidarias</p> <p>Conformar una oferta local y regional atractiva para el desarrollo turístico dinamizando otras actividades económicas</p>	<p>La dirigencia política y empresaria inician un proceso de concertación básica promoviendo acciones consensuadas de desarrollo económico.</p> <p>Se incrementa algo los fondos para el desarrollo.</p> <p>Comienza a crearse un activo de productos turísticos.</p> <p>Se inicia un mejor aprovechamiento y desarrollo de las ventajas comparativas de la región.</p> <p>Se tiende a trabajar por programas específicos con metas y procedimientos definidos.</p> <p>Se mantiene la actual desestructuración del territorio y la falta de conectividad existente.</p> <p>Disminución de la calidad ambiental.</p> <p>Se mantiene la actual situación urbana.</p>	<p>Activación del sector de las MYPES y PYMES locales y regionales en torno al desarrollo turístico.</p> <p>Aparición de nuevas inversiones.</p> <p>Un creciente involucramiento sectorial en el desarrollo de actividades económicas van mejorando el escenario para un desarrollo más integrado de la economía local y regional</p> <p>Se desarrollan proyectos, aunque aún aislados, en los sectores primario y secundario.</p> <p>Se va haciendo alguna experiencia en materia de innovación e incubación empresarial.</p> <p>La calidad ambiental no acompaña a la necesaria para un adecuado desarrollo del turismo.</p> <p>Lo mismo sucede con la conectividad ya que el desarrollo turístico necesita de una optimización de los vínculos aéreos de Viedma con el resto del mundo.</p>

ESCENARIOS	RIESGOS	LIMITANTES	DESAFIOS	CARACTERÍSTICA SITUACIONAL	PROSPECCION
<p><b>MAXIMA</b></p>	<p>Son poco previsibles los efectos locales que a nivel social, cultural, económico y político pueden tener los procesos globales en la primer década del tercer milenio sobre.</p> <p>- Junto a las oportunidades que brinda la dispersión generalizada de la producción y de los mercados a nivel global conviven la incertidumbre por la inestabilidad de económica de algunas regiones (Brasil, Méjico, etc.) lo que exige decisiones bien analizadas y oportunas.</p>	<p>La incidencia de las limitantes es progresivamente controlada</p> <p>-El retraso tecnológico general del sector primario regional, la situación financiera del sector ganadero y la prácticamente inexistente industria local deberían estar en profundo proceso de transformación con la correspondiente dotación de infraestructura.</p>	<p>Se trabaja sobre los desafíos formulados</p> <p>Consolidar una red institucional en el tercer sector capaz de sostener una vinculación efectiva con la sociedad y con las demandas y cambios se van generando.</p> <p>-Involucrar a los distintos sectores productivos en procesos de cambio estructurales. - Obtener fondos para la transformación tecnológica, cultural y financiera del sector. - Promover iniciativas de innovación y valor agregado.</p>	<p>Hay una buena integración regional e incremento de la conectividad. Hay un desarrollo urbano integral y progresivo. Se genera un proceso de desarrollo ambiental sustentable.</p> <p>La dirigencia en general se muestra involucrada en los procesos de cambio locales. Se va consolidando la conciencia de una identidad cultural y el sentido de pertenencia. Se tiende al fortalecimiento de una red solidaria de contención y desarrollo social con especial atención a los sectores más vulnerables.</p> <p>Se inicia un conocimiento mutuo entre estado y sociedad. Funcionan sistemas de comunicación audaces y transparentes. Se inicia una verdadera reforma del estado que consiste en articular un estado inteligente, que optimiza la toma de decisiones, orientado al servicio a las personas -Las oportunidades descritas para el contexto de mercados son aprovechadas con políticas de promoción agropecuaria y agroindustrial. Se logra una economía integrando diversidad de sectores sobre la base de sistemas de innovación e incubación. Las estrategias logran una participación equitativa de los mercados de trabajo regionales. Existe una efectiva y franca política de apertura.</p>	<p><i>Ciudad armónica y habitable, socio espacialmente equilibrada, integrada al río y a la Comarca en un marco de sustentabilidad ambiental, que se potencia como principal centro urbano del subsistema del valle inferior del Río Negro</i></p> <p><i>Sociedad pluralista e integrada, socialmente solidaria, dinámica en la generación de recursos y equitativa en su distribución, creativamente comprometida en la realización de un proyecto colectivo que promueva la formulación de una nueva dirigencia social y favorezca el desarrollo pleno de todos y cada uno de sus miembros</i></p> <p><i>Un acuerdo entre estado y sociedad, para generar mancomunadamente un proyecto colectivo, en el cual, efectivas dirigencias políticas, económicas y sociales interactuen permanentemente en la configuración de nuevas relaciones, con intensa participación de la comunidad, para el desarrollo sustentable y armónico de un estilo de vida que responda a la imagen guía de ciudad que Viedma desea.</i></p> <p><i>Viedma ciudad sustentable y competitiva, con capacidad integradora de la producción urbano rural de la microregión, en una economía abierta al país y al mundo.</i></p>

## C. POLITICAS

### I. POLITICA GENERAL A LARGO PLAZO

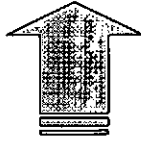
En Planeamiento, una Política es una pauta de orientación para establecer prioridades. En tal sentido, una Política General a largo plazo, no puede ser sino el enunciado que promueva la realización de las coincidencias básicas que configuran la imagen guía de la sociedad

Como el tema ha sido ampliamente al tratar el tema del relevamiento y explicitación de la Imagen Guía, y por otra parte, los ejes estratégicos que determinan la estructura del presente trabajo son la desagregación sectorial de esa imagen guía, cabe que nos limitemos aquí a formular en términos orientativos, lo que en el informe anterior se visualizó como la imagen que Viedma tiene como orientadora general de sus coincidencias, por lo tanto esa Política General sería:

*Promover una sociedad eficaz y solidariamente integrada, articulada en su contexto regional y sin fracturas con su entorno, que facilite a sus habitantes y sus descendientes y ofrezca al resto del mundo como bien de intercambio, la posibilidad de disfrutar de sus recursos naturales, urbanísticos, culturales e institucionales, en un uso del tiempo y el espacio que privilegie la calidad de vida de las personas y las familias, mediante la realización de un proyecto integral de desarrollo en el que se canalice la capacidad creadora de sus habitantes*

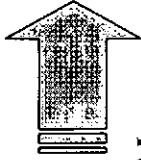
## II. SISTEMA DE POLITICAS SECTORIALES

### LA REGION Y LO URBANO AMBIENTAL



1. Promover el desarrollo regional integral.
2. Promover la coordinación de políticas públicas con Carmen de Patagones.
3. Fortalecer la articulación y conectividad con la región y el resto del país
4. Potenciar el rol de Viedma como foco articulador de servicios al área donde ejerce su gravitación
5. Mantener un ambiente físico de alta calidad, reinstalando a la naturaleza como componente del medio urbano, favoreciendo la movilidad geográfica y recuperando la calle y los espacios públicos como ámbitos de relación social.
6. Garantizar la gestión racional de los recursos medioambientales y propender al aprovechamiento integral del río sustentablemente desarrollado

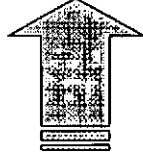
### LA DIMENSION SOCIO CULTURAL



1. Promover la incorporación en los procesos culturales y educativos, de la promoción de un perfil creador y emprendedor.
2. Promover nuevos modos de liderazgo, participación sectorial y de intervención que fomenten la concertación de acciones de desarrollo sobre el territorio.
3. Fomentar la superación de esa indiferencia o apatía generalizada que se le adjudica a los viedmenses en función de un cambio positivo.
4. Crear y/o fortalecer mecanismos de contención social en atención al crecimiento peri-urbano marginal.
5. Promover el perfeccionamiento del sistema educativo local atento a las necesidades de sintonía con las estrategias y políticas de desarrollo de la región.
6. Promover el fortalecimiento institucional de las organizaciones intermedias con especial atención a aquellas que se dedican a: promoción social de sectores vulnerables; fomento del empleo y formación de dirigentes
7. Consolidar las coincidencias valorativas como recurso de cohesión comunitaria y fomento de la voluntad de compromiso y participación.
8. Promover el fortalecimiento institucional de las organizaciones intermedias con especial atención a aquellas que se dedican a: promoción social de sectores vulnerables; fomento del empleo y formación de dirigentes

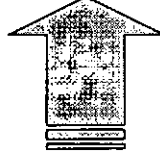


## LAS RELACIONES ENTRE EL ESTADO Y LA SOCIEDAD



1. Considerar la gestión municipal como un hecho técnico, políticamente conducido.
2. Dar prioridad a la comunicación entre el gobierno municipal y las instituciones y personas. La comunicación sistemática es la base de la relación política municipal.
3. Privilegiar las relaciones de convergencia sobre las de subordinación, y las horizontales sobre las verticales.
4. Evitar la acumulación de poder, no exigido ni por la mediación política, ni por la gestión de gobierno.
5. Considerar como colaboradores las asociaciones de interés municipal, los centros vecinales, los urbanistas y los operadores culturales, y contribuir a su desarrollo a fin de descargar de tareas al estado y hacer posible el principio de subsidiariedad.
6. Descentralizar, articular, regular desregulando, acercar las obras y los servicios a las bases.
7. La selección por idoneidad es clave en el municipio, los empleos públicos que requieren conocimientos, deben atribuirse por concurso.

## ASPECTOS ECONOMICOS



1. Promover una economía *abierta* al país y al mundo.
2. Crear sistemas de innovación y de incubación que generen y consoliden iniciativas económicas sobre el territorio procurando la integración y el desarrollo de los tres sectores: primario, secundario y terciario.
3. Promover la diversificación productiva y el valor agregado a la producción primaria.
4. Impulsar una estrategia de salvataje y fortalecimiento del sector agropecuario en función de los escenarios nacional, regional y global, de consumo.
5. Concertar y aplicar una política potente de desarrollo turístico considerando a ésta como la actividad que presenta más posibilidades en el corto y mediano plazo.
6. Fomentar al sector empresario promoviendo la competitividad y la asociación y la formación de recursos humanos con especialización flexible.
7. Garantizar la mejor participación sectorial en el mercado de trabajo procurando con ello que la generación de riqueza llegue a todos los sectores de la sociedad.
8. Aprovechar y desarrollar al máximo las ventajas comparativas ambientales, naturales y geopolíticas en función de los proyectos empresarios.
9. Lograr una concertación sectorial y que procure un escenario local atractivo para las inversiones empresarias.
10. Garantizar una aplicación racional de los fondos públicos y procurar el financiamiento del déficit fiscal en estrecha vinculación con las políticas de desarrollo presentadas.
11. Procurar el mejor aprovechamiento de los recursos legales (de las tres jurisdicciones) para promover el desarrollo económico de la región incluyendo una integración adecuada y conveniente de Carmen de Patagones en los procesos económicos de Viedma.

## **D. RELEVAMIENTO DE PROYECTOS**

## **Introducción**

El cometido de esta sección es presentar el conjunto de propuestas y proyectos relevados durante la última etapa del contrato de Dirección Técnica del Plan Estratégico de Viedma. Este conjunto no es excluyente. Esto significa que no limita la incorporación de nuevas propuestas sino que, muy por el contrario, representa la afirmación de una etapa de apertura del PEV para la recepción y generación de propuestas de desarrollo.

En tal sentido, el Equipo de Asistencia Técnica estableció para sí mismo un plazo para recibir estas propuestas recogidas por el Equipo Técnico Local. Este plazo debió considerar un período mínimo y suficiente entre la finalización del contrato con la Dirección Técnica del PEV y la elaboración de este Informe Final. Por esta razón es posible que a la hora de presentar este informe, el ETL haya recibido otros proyectos. Ello forma parte del proceso continuo del PEV el cual trasciende los límites del contrato mencionado.

Como ya fuera adelantado en la formulación de políticas de desarrollo (ut supra), las propuestas que aquí se presentan proceden de diferentes fuentes y pretenden una variedad de propósitos. También parecen tener diverso grado de pertinencia y de relevancia en función de los objetivos y ejes estratégicos que emergen del PEV.

Evaluar la pertinencia y relevancia de las propuestas no es un objetivo previsto para la Dirección Técnica del Plan. Esto significa que la presencia de los proyectos listados aquí no sugiere su ejecución. Más aún, ellos requieren una consideración técnica y política antes de elevarlos para su promoción o de incluirlos en el Plan.

Esto es así por varias razones como por ejemplo: el *diverso grado de desarrollo* de las propuestas (*idea* de proyecto, estudio de prefactibilidad, documento de proyecto desarrollado, informe descriptivo, nota, etc.); otro aspecto es la *temporalidad* de la propuesta ya que algunas de ellas datan de varios años atrás y las situaciones que pretendían atender y/o los escenarios globales vinculados a ella pudieron haber cambiado incidiendo esto (quizás y en mayor o menor grado) en la relevancia y pertinencia del proyecto.

Por otra parte se desconoce el estado de avance de gestión o de ejecución de los proyectos mas elaborados y que por lo general corresponden a instituciones reconocidas del medio. Esto sugiere la necesidad de actualizar la información sobre estas propuestas varias de las cuales resultan interesantes y sintonizan con las estrategias del PEV.

No obstante y con el propósito de denotar de alguna manera la significación del material relevado en función de los ejes estratégicos del PEV se elaboró una tabla de doble entrada donde se puede visualizar rápida y fácilmente el grado de implicancia del proyecto con relación a las políticas de desarrollo. En tal sentido se establecieron referentes que posibilitan ubicarse frente a cada propuesta. Aparte del título o tema del proyecto se estableció:

• Grado de desarrollo	DESARROLLO <sup>o</sup>
• Origen o fuente de generación de la propuesta	FUENTE
• Año de generación	AÑO
• Objetivos	OBJETIVO
• Situación problema que atiende	PROBLEMA
• Sectores sobre los que debería impactar	IMPACTO
• Organos convenientes de ejecución y administración del proyecto	GESTION
• Relación con los objetivos específicos del PEV	CORRESPONDENCIA
• Vinculación con los criterios orientadores de la gestión regional.	ESTRATEGIA

## Cuadro de relevamiento de proyectos

PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL Y REGIONAL									
REF	PROYECTO	DESARROLLO °	FUENTE	AÑO	OBJETIVOS	PROBLEMA	IMPACTO	GESTION	CORRESPONDENCIA
1	ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD DEL ACUEDUCTO GANADERO-TURISTICO ZONA SUR DEPTO ALSINA	Informe final completo del estudio	Dirección Provincial de Aguas	1994 1995  1999	Prefactibilidad técnica y de financiación de la obra con estimación del impacto económico de la misma sobre los sectores beneficiados.  Existen avances: La Sociedad Rural de Viedma solicita la ejecución de la Obra y la dirección de obras Inicia estudios topográficos.	Carencia de abastecimiento de agua de riego en zona de secano	Desarrollo ganadero en zona de secano y turístico en costa atlántica con beneficio ambiental	Interjurisdiccional.  Consorcio de administración del abastecimiento a los productores.	Dotar con infraestructura a las zonas turísticas. Mejorar las condiciones de producción ganadera.  <u>Son objetivos del PEV:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>La actividad pecuaria considerada en el marco del reposicionamiento argentino en el mercado internacional de la carne.</li> <li>La actividad turística con una oferta acorde a las demandas del mercado..."</li> </ul>
2	PROGRAMA DE AGLUTINACION E INTEGRACIÓN DE LA PRODUCCION EL TRANSPORTE Y LA COMERCIALIZACION	La documentación presentada formula el programa a nivel de idea	Ing. Enrique J. Alliot	1998	Contiene 9 proyectos a nivel de idea: <ul style="list-style-type: none"> <li>Dragado del Rio Negro</li> <li>Puertos interiores</li> <li>Defenzas costeras</li> <li>Terminal de Omnibus</li> <li>Terminal de Camiones</li> <li>Mercado de Concentración</li> <li>Frigoríficos</li> <li>Comunicaciones</li> <li>Corredor vial entre el Puerto y el Aeropuerto</li> </ul>	Insuficiencias de infraestruc. para el desarrollo de las comunicaciones	Desarrollo de la conectividad terrestre, fluvial y marítima. Desarrollo económico integrando diversidad de sectores sociales, productivos.	Cada programa supone una variedad de actores y sectores involucrados lo cual exige un análisis caso por caso.	Puede decirse que el espíritu del conjunto de acciones incluidas en los programas presentados aquí sintonizan con el eje estratégico para el desarrollo económico de Viedma formulado en el PEV. Desarrollo integral de la economía de Viedma y del Depto Alsina. Se incluye importante dotación de infraestructura urbana y rural. (terminal de ómnibus, embarcadero, suministro de agua al secano, enlace ferroviario, central de cargas con mercado concentrador, etc.)

PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL Y REGIONAL									
REF	PROYECTO	DESARROLLO °	FUENTE	AÑO	OBJETIVOS	PROBLEMA	IMPACTO	GESTION	CORRESPONDENCIA
3	PROGRAMA DE DESARROLLO DEL AREA SUR DEL DEPARTAMENTO ALSINA	La documentación presentada formula el programa a nivel de idea	Ing. Enrique J. Alliot	1998	Contiene 8 proyectos a nivel de idea: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoramiento genético del ganado</li> <li>• Infraestructura turística</li> <li>• Desarrollo pequero</li> <li>• Forestal</li> <li>• Industrial</li> <li>• Conservación de suelos</li> <li>• Mejoramiento del pastizal</li> <li>• Acueducto</li> </ul>	Insuficiencias de infraestruc. para el desarrollo del Departamento Alsina	Desarrollo de la actividad agrícola, pesquera, forestal, industrial Desarrollo económico integrando diversidad de sectores sociales, productivos.	Cada programa supone una variedad de actores y sectores involucrados lo cual exige un análisis caso por caso.	Puede decirse que el espíritu del conjunto de acciones incluidas en los programas presentados aquí sintonizan con el eje estratégico para el desarrollo económico de Viedma formulado en el PEV. Desarrollo integral de la economía de Viedma y del Depto Alsina.
4	ENSAMBLE DE LOS RAMALES FERROVIARIOS NORTE Y SUR	La documentación presentada formula el programa a nivel de idea	Ing. Enrique J. Alliot	1998	Mejorar el sistema ferroviario	Insuficiencias de infraestructura para la conectividad e integración regional	Desarrollo de la conectividad e integración regional mediante el mejoramiento del transporte ferroviario.	Requiere Gestiones de la Provincia ante las Autoridades Nacionales.	Puede decirse que el espíritu del conjunto de acciones incluidas en los programas presentados aquí sintonizan con el eje estratégico para el desarrollo económico de Viedma formulado en el PEV. Desarrollo integral de la economía de Viedma y del Depto Alsina.
5	PROYECTO DE DESARROLLO DEL LITORIAL MARITIMO DE RIO NEGRO	La documentación presentada formula el programa a nivel de idea	Dr. Clemente Panzone Arquitectos. V. Martín, D. Pini y E. Villanueva. Lic.R. Marciale	1995	Contiene 6 proyectos a nivel de idea: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesca</li> <li>• Turismo</li> <li>• Desarrollo Pymes</li> <li>• Mercado concentrador</li> <li>• Mercado Informático</li> <li>• Canal Ganadero</li> </ul>	Insuficiencias de infraestructura y de organizaciones para el desarrollo regional.	Desarrollo del litoral marítimo de Río Negro.	Requiere Gestiones de la Provincia ante las Autoridades Nacionales.	Puede decirse que el espíritu del conjunto de acciones incluidas en los programas presentados aquí sintonizan con el eje estratégico para el desarrollo económico de Viedma formulado en el PEV. Desarrollo integral de la economía de Viedma y del Depto Alsina.

PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL Y REGIONAL									
REF	PROYECTO	DESARROLLO °	FUENTE	AÑO	OBJETIVOS	PROBLEMA	IMPACTO	GESTION	CORRESPONDENCIA
6	MARCO LEGAL Y PRESUPUESTARIO PARA POLITICA AMBIENTAL	Analisis y Propuesta	Dirección de Ecología y Medio Ambiente	1998	Suministrar análisis Suministrar análisis cualitativo del presupuesto al Secretario de Estado de Producción. <i>Enfatizar</i> el rol del CODEMA.	Necesidad de Necesidad de considerar al CODEMA como ente coordinador por excelencia en materia de política ambiental	Procura una Procurar una gestión apropiada en cuanto a la aplicación de la normativa ambiental por lo que supone un presupuesto acorde con la función.	CODEMA con integración de áreas de gobierno y políticas sectoriales	Promoción del desarrollo urbano y rural ambientalmente sustentable. Adecuar la normativa ambiental a los nuevos paradigmas incorporando un enfoque integral de la problemática. La temática tiene vinculación directa con el desarrollo agropecuario y turístico de la región ya que la normativa incluida en los programas presupuestarios abarca desde los aspectos naturales hasta el patrimonio cultural
8	PROGRAMA DE EDUCACION Y PREVENCIÓN DE IMPACTOS AMBIENTALES. CREACIÓN DE UNA ESTACIÓN DE VIDA SILVESTRE	Anteproyecto (faltan planos de obra, programas de educación, etc)	Grupo local de profesionales	1998	Implementar un programa de educación ambiental. Disponer de infraestructura para albergar especies a proteger y utilizarla como ámbito educativo	La degradación del medio ambiente. Afectando el patrimonio natural y favoreciendo la pérdida de biodiversidad.	Fomento de la conciencia y conducta ambientalista.	Ministerio de Economía, Secretaría de la Producción, CODEMA, Comunidades regionales Instituciones ambientalistas de la región	Promover la concientización de la población en cuestiones medioambientales tendientes a modificar conductas y valores. Garantizar la gestión racional de los recursos medioambientales Las líneas de acciones que integran el anteproyecto sintonizan con la necesidad de un desarrollo integral y sustentable de los recursos naturales tal como se anticipa en el PEV.
9	PROMOCIÓN TURÍSTICA Y DESARROLLO ECONOMICO	Resumen de las líneas de acción de la política pública municipal.	Dirección General de Turismo, Producción y Medio Ambiente	1998	Apoyar MYPES y PYMES. Desarrollo local. Desarrollo ambiental Promoción turística	Degradación ambiental con incremento turístico. Desempleo	Sobre la población en general y los turistas. Económico y social.	Municipalidad de Viedma. Programas nacionales.	Idem anterior, más: Fomento de empleo. Fomento de la capacidad empresarial y desarrollo de un tejido empresarial.
10	PLAN INTEGRADO DE DESARROLLO TURISTICO	Descripción resumida y global del proyecto	Grupos de trabajo y ETL	1998	Abordar la actividad turística desde una planificación integral y participativa. Ajustar la oferta a la demanda	Falta de planificación participativa e integral del desarrollo turístico.	Económico, social y ambiental.	Conformación de un ente de nucleamiento del sector. Municipalidad. Empresas.	La propuesta o idea de proyecto coincide con las necesidades que el desarrollo turístico presenta según fueron explicitadas en los informes del PEV

PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL Y REGIONAL									
REF	PROYECTO	DESARROLLO °	FUENTE	AÑO	OBJETIVOS	PROBLEMA	IMPACTO	GESTION	CORRESPONDENCIA
11	DESARROLLO DE LA FRUTICULTURA INTENSIVA EN EL VALLE INFERIOR DE RIO NEGRO	Documento de trabajo	Cámara de productores del Valle Inferior.  Frigorífico El Juncal SA.  INTA.  Grupo: El Juncal de Cambio Rural (IDEVI)	1997	<i>Recuperar</i> el protagonismo social y económico de los pequeños productores. <i>Implantar</i> 500 has. De frutales de pepita y carozo de alta densidad en el término de 5 años. <i>Orientar</i> la producción al mercado de exportación.	Subutilización de la superficie cultivable.  Retraso tecnológico de la mayoría de los pequeños productores.  Necesidad de desarrollar la economía a partir de las posibilidades de la región.	Fomenta empleo.  Fomenta la producción con aprovechamiento de infraestructura de riego disponible  Moviliza y contribuye a la actividad de los sectores asociados.	No aparece pero se supone que intervendrán al menos las instituciones que figuran en FUENTES. Posiblemente se incluya al Ente administrador del Parque Industrial, Comercio Exterior Se desconoce la incidencia de la desaparición del IDEVI sobre el proyecto	Fomenta la asociatividad de los empresarios  Fomenta la fruticultura con especies exportables  Plantea una apertura de mercados externos.  Propende la mejora la cultura empresarial. El espíritu del proyecto y sus líneas de acción coinciden con el eje estratégico (2) formulado para el sistema económico: <i>La producción frutihortícola tradicional y diversificada desde una perspectiva de apertura de mercado sobre la base de ventajas comparativas y competitivas</i>
12	REGIMEN PARA LA PRESENTACION DE PLANES DE FORESTACION	Normativa.  Instructivo para acceder a los aportes no reintegrables.	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación  Dirección de bosques.	1996 1998	<i>Subsidiar</i> planes que tomen en consideración la actividad forestadora de prevención de la erosión hídrica costera. Subsidios para forestación. poda y raleo en fincas de pequeños productores, medianos y grandes.	Erosión hídrica de la costa ribereña. Necesidad de cortinas forestales en zona de ribera y chacras. Necesidades de poda y de raleo en chacras.	Mejoramiento y preservación del ambiente.	Dirección de Bosques.	Contribuye al mantenimiento ambiental de la costa del Río Negro.  Contribuye al mejoramiento forestal de los establecimientos agropecuarios.
13	PROGRAMA FEDERAL DE RECONVERSIÓN PRODUCTIVA PARA LAS PYMES AGROPECUARIAS -Programa Cambio Rural-	Informe de actividades del Programa	INTA	1997	<i>Promover</i> la actividad grupal y el protagonismo de los pequeños productores identificando problemas y soluciones. <i>Brindar</i> soporte tecnológico de bajo costo o de costo cero, tanto en producción como en gestión de la empresa. Dar capacitación.	Bajo nivel tecnológico en los establecimientos.  Escasa asociatividad.  Baja competitividad.	Fomenta la integración social de la población objetivo.  Fomenta el mejoramiento de la producción.	Programa Federal  Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación.  Ejecuta el INTA Convenios con organismos locales	El Programa se encuadra dentro de lo previsible en los ejes estratégicos (2), (4) y (6) formulados por el PEV para el sistema económico.  (esta apreciación no indica ningún tipo de evaluación sobre la ejecución del Programa en la región sólo expresa la sintonía de sus propósitos con los del PEV)



PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL Y REGIONAL									
REF	PROYECTO	DESARROLLO °	FUENTE	AÑO	OBJETIVOS	PROBLEMA	IMPACTO	GESTION	CORRESPONDENCIA
14	<p>PROGRAMA DE AUTODESARROLLO VALLE INFERIOR</p> <p>↓</p> <p>PROYECTO INTEGRAL PARA EL AUTODESARROLLO GRUPO DE ARRENDATARIOS ASOCIADOS</p>	Informe diagnóstico y documento de proyecto completo	<p>Vicaria de la Fraternidad del Obispado de Viedma.</p> <p>IDEVI</p> <p>Secretaría de Planificación de Río negro</p>	1996	<p>Mejorar las condiciones socioeconómicas de las familias rurales participantes a través de la optimización económico-productiva de su actividad agropecuaria.</p> <p>El año 1999 sería el tercer año del proyecto</p>	<p>Dificultades para acceder a la tierra por parte de las familias productoras. Incapacidad de inversión individual de los productores. Necesidad de mejorar la capacidad productiva, etc.</p>	<p>Idem anterior.</p> <p>Adicionalmente incluye incorporación de la tierra por compra por inversiones.</p>	<p>Grupo asociado de familias productoras</p> <p>Obispado de Viedma.</p> <p>Secretaría de Planificación.</p> <p>IDEVI y otras instituciones locales.</p>	El fomento de empleo, la disponibilidad de la tierra por parte de colonos, la asociación de estos productores y la optimización de sus capacidades productivas y de gestión constituyen elementos de desarrollo previsible en los ejes estratégicos 2, 4 y 6 formulados por el PEV para el sistema económico de Viedma y la región.
15	PROYECTO DE INTRODUCCION DE SALMONIDOS EN EL RIO NEGRO	<p>Informe preliminar para la toma de decisiones.</p> <p>(brinda una idea global del proyecto)</p>	Raúl Jorge BRIDI.	1998	Introducir salmónidos en el Río Negro con el objeto de fomentar la pesca deportiva e indirectamente la actividad turística.	Necesidad de aprovechar integralmente al río como recurso natural disponible para el desarrollo económico.	Supuesto impacto económico en la comarca Viedma Patagones por afluencia de turistas para la pesca deportiva. Los recursos de pesca se dispondrían en el término de 2 a 4 años a partir de su siembra	<p>Autoridad interjurisdiccional de Cuencas</p> <p>Municipalidad de Viedma y de C. De Patagones.</p> <p>Secretaría de Estado de Producción de Río Negro</p>	<p>La iniciativa se enmarca dentro de las acciones previsible para el escenario de media formulado por el PEV ya que contribuye al desarrollo turístico.</p> <p>También responde a las necesidades de aprovechamiento integral del Río Negro, aspecto diagnosticado en el PEV.</p>
16	COMENTARIOS SOBRE DESARROLLO DE ECONOMIAS REGIONALES	Resumen de políticas y líneas de acción estratégicas.	<p>Ulises Basualdo.</p> <p>Bloque legislativo del FREPASO.</p>	1998	Brindar un panorama de los criterios, líneas de acción e instrumentos constitutivos de una política de desarrollo regional. Promover un sistema social competitivo.	Aislamiento regional. Deterioro creciente de las condiciones de reacción política y privada para un desarrollo económico	Estructural sobre los sectores involucrables en un desarrollo económico e integral en el nivel regional	Multisectorial	<p>Existe una sintonía general con los objetivos de desarrollo económico visualizados en el PEV.</p> <p>Un nuevo contrato entre Estado y Sociedad</p>

PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL Y REGIONAL									
REF	PROYECTO	DESARROLLO °	FUENTE	AÑO	OBJETIVOS	PROBLEMA	IMPACTO	GESTION	CORRESPONDENCIA
17	NORMATIVA SOBRE USO DEL SUELO Y PLANEAMIENTO DEL AREA RIBEREÑA ENTRE VIEDMA Y EL CONDOR	Resoluciones. Disposiciones. Dictámenes.	Dirección General de Obras y Servicios Públicos de Río Negro.	1999	Ordenar y reglamentar el destino del suelo en la zona ribereña comprendida entre Viedma y el balneario El Cóndor.	Crecientes inversiones en asentamientos tipo country y otros.	Preservación ambiental y de los destinos de la margen del río.  Ordenamiento apropiado de los consorcios parcelarios	Dirección Gral. De Obras y Servicios Públicos Pcia. De Río Negro.  Urbanismo.  Inversionistas privados.	<u>Hav sintonía con los objetivos formulados en el PEV para al desarrollo urbano y ambiental:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Garantizar la gestión racional de los recursos medioambientales.</li> <li>Promover un desarrollo regional integrado, instaurando modos de gestión que involucren a distintos niveles del estado y a la sociedad civil en acciones sobre el territorio.</li> </ul>
18	PAUTAS PARA UNA PROPUESTA DE DESARROLLO DE LA COSTA RIBEREÑA	Propuesta para la elaboración de la normativa necesaria	Dirección de Gestión y Control de la Municip. de Viedma	1998	<i>Integrar una comisión interjurisdiccional. (Provincia-Municipalidad) Aunar criterios para un mejor desarrollo del área de ribera hasta El Cóndor.</i>	Carencia de normativa integral.  Problema de competencias jurisdiccionales.	Ambiental, social, económico, político urbanístico y turístico	Estados provincial y municipal en diversas áreas: Economía, Planeamiento, Medio Ambiente, etc	<u>Sintonía con objetivos estratégicos del PEV:</u> Promoción de un desarrollo integral del territorio: <ul style="list-style-type: none"> <li>Instaurar modos de gestión integrada que involucren a distintos niveles del estado y a la sociedad civil en acciones sobre el territorio.</li> <li>Propender a una clara definición de competencias jurisdiccionales.</li> <li>Otras (ver Primer Informe Parcial PEV)</li> </ul>
19	COSTANERA DE VIEDMA NECESIDAD DE UN PLAN REGULADOR DE DESARROLLO	Nota	Dirección de Gestión y Control de la Municip. de Viedma	1997	<i>Solicitar jornada de reflexión y planificación</i>	Necesidad de ordenar el uso, el destino y el desarrollo paisajístico, edilicio, económico, ambiental y urbano de la ribera viedmense.	Urbano, ambiental, económico, social y turístico.	Diversas áreas municipales: Obras y Servicios Públicos, Planeamiento, Gestión y Control,  Vecinos y entidades intermedias, etc.	Idem anterior. Además: <ul style="list-style-type: none"> <li>Instalar una visión integral en la planificación del desarrollo urbano y establecer nuevos modos de gerenciamiento urbano consensuado.</li> <li>Mantener un ambiente físico de alta calidad, reinstalar a la naturaleza como componente del medio urbano...</li> <li>Aprovechamiento integral del río sustentablemente desarrollado.</li> <li>Apuntar a la definición y aplicación de marco legal adecuado y las formar de control y previsión...</li> </ul>

PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL Y REGIONAL									
REF	PROYECTO	DESARROLLO °	FUENTE	AÑO	OBJETIVOS	PROBLEMA	IMPACTO	GESTION	CORRESPONDENCIA
	LEY DE COSTAS (continuación)				y el patrimonio genético. <i>Promover y orientar la inversión pública y privada de acuerdo con los parámetros establecidos en la presente ley.</i> <i>Orientar los usos admisibles de la costa y su intensidad.</i> <i>Conseguir y mantener un adecuado nivel de calidad de las aguas y de las playas.</i>			Código de Planeamiento Costero.  Municipios involucrados geográficamente.	
23	MODIFICACIONES AL ANTEPROYECTO DE LEY DE EJIDOS COLINDANTES	Nota conteniendo propuestas.	Dirección de Gestión y Control de la Municip. de Viedma	1998	Proponer modificaciones en algunos artículos.	Necesidad de previsiones en cuestiones territoriales, jurisdiccionales, tributarias, administrativas, planeamiento urbano, etc.	Definición jurisdiccional ordenamiento administrativo, etc.	Dirección Gral. de Planificación, Control y Gestión de la de Río Negro.  Idem. Muni. Viedma.  Legislatura R. Negro	<u>Coincide con estas formulaciones del PEV:</u> Propender a una clara definición de competencias jurisdiccionales que permita un manejo racional del territorio. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiciar la promulgación de instrumentos legales tendientes a la definición de ejidos colindantes que legitime el área sobre la cual Viedma jurisdicción.</li> <li>• Establecer una política de suelo de alcance microregional.</li> </ul>
24	ACTUALIZACION DEL CODIGO URBANO Jornada de planificación comunitaria en El Cóndor	Nota	Idem	1997	Incorporar normativa sobre playa y planta urbana.	Necesidad de actualizar el código urbano en función de la realidad del balneario El Cóndor	Desarrollo urbano, turístico, económico, social, ambiental de la zona.	Diversas áreas de la Municipalidad de Viedma. Vecinos de El Cóndor. Planeamiento de la Provincia.	<u>Sintonía con objetivos del PEV:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalar una visión integral en la planificación del desarrollo urbano y establecer nuevos modos de gerenciamiento urbano consensuado (articulada, participativa...)</li> </ul> <p>Mantener un ambiente físico de alta calidad, reinstalar a la naturaleza como componente del medio urbano, favorecer la movilidad geográfica y recuperar la calle y los espacios públicos como ámbito social de relación.</p>

PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL Y REGIONAL									
REF	PROYECTO	DESARROLLO °	FUENTE	AÑO	OBJETIVOS	PROBLEMA	IMPACTO	GESTION	CORRESPONDENCIA
20	PRODUCCION AGROPECUARIA LINEAS DE ACCION Y PROYECTOS VIGENTES	Descripción breve de las líneas de acción presente y futura.	Dirección de Ganadería de la SAGPyA de la Provincia de Río Negro	1999	Asistir con crédito a los productores. <i>Plan de lucha</i> contra la brucelosis, las plagas, la fiebre aftosa, contra la sarna ovina. <i>Controlar</i> productos y subproductos de origen animal. <i>Participar</i> en el Programa Nacional de Ganados y Carnes.	Necesidades de: - Financiamiento a la producción. Erradicación de plagas. Optimización de sanidad animal. Mejorar produc. de carne bovina en el marco de Argentina libre de aftosa.	Estructural sobre el sector ganadero en general.	Dirección de Ganadería de la Provincia de Río Negro. Plan Nacional de Erradicación de la Fiebre Aftosa. Comisión Provincial de Sanidad Animal. Subcomisiones locales. Productores, etc.	La mejora de la sanidad animal, el crédito para productores en emergencia y/o desastre agropecuario y la búsqueda de eficiencia y de rentabilidad de los establecimientos (Programa Nacional de Ganados y Carnes) pueden contribuir a fomentar "la actividad pecuaria considerada en el marco del reposicionamiento argentino en el mercado mundial de la carne" tal cual expresa el eje estratégico formulado para el sector en el PEV y anticipado por estudios recientes (CFI. Miguel Ciliberto)
21	PROGRAMA PROVINCIAL DE TURISMO RURAL	Resumen del plan, estructura general del mismo sin descripciones.	Secretaría de Estado de Turismo de Río Negro. Dirección de Planeamiento y Marketing	1998	Fomentar el agroturismo como una modalidad turística de desarrollo económico a través de establecimientos ya activos en ello y de nuevos interesados. Contiene 4 subprogramas	Necesidad de encontrar alternativas productivas y económicamente rentables con los recursos propios de la región.	Sector agropecuario y establecimientos rurales en general con oferta adecuada. Empresas de turismo, etc.	Secretaría de Turismo de Río Negro. Municipios regionales. INTA-CODEMA Sec. Agricultura, etc.	El documento aunque escueto en su nivel descriptivo presenta líneas de acciones acordes al eje estratégico formulado en el PEV: "La actividad turística desde una planificación integral y participativa orientada hacia una oferta acorde a los cambios que se detectan en la demanda nacional y externa."
22	LEY DE COSTAS	Completo.	Legislatura de Río Negro	1996	Promover el desarrollo turístico, pesquero, portuario, económico en general y social... Garantizar el acceso público a las costas. Proteger la calidad del paisaje. Salvaguardar el patrimonio cultural y arqueológico. Conservar la biodiversidad	Necesidad de evitar la degradación espontánea y uso irracional de los recursos naturales costeros.	Sobre el ambiente, la sociedad, la economía y la cultura.	Secretaría de Turismo de la Provincia.  Comisión Técnica integrada por los diversos organismos involucrados en la cuestión costera.  Aplicación de un	Esta ley provincial aborda prácticamente la totalidad de los aspectos ambientales y de desarrollo sustentable planteados en el PEV en su sección sobre "La región y lo urbano ambiental" (Primer Informe Parcial) y excede a estos temas definiendo otras previsiones que completan el marco sobre la temática en cuestión.

PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL Y REGIONAL									
REF	PROYECTO	DESARROLLO °	FUENTE	AÑO	OBJETIVOS	PROBLEMA	IMPACTO	GESTION	CORRESPONDENCIA
25	RELEVAMIENTO DEL POTENCIAL PESQUERO ARTESANAL DEL AREA DE LA DESEMBOCADURA DEL RIO NEGRO	Programa y Plan de Actividades	Instituto de Biología Marina y Pesquera "Almirante Storni" UNC y Gobierno de Río Negro	1998	Conocer el potencial pesquero artesanal del area de la desembocadura del Río Negro	Falta de desarrollo de la actividad pesqueraConcer la potencialidad de la actividad para su promoción	Desarrollo de la Pesca Artesanal.	Ministerio de Economía de Río Negri	<u>Sintonía con objetivos del PEV:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Promoción de sectores económicos no tradicionales en su tipo de organización.</li> </ul>
26	MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCION GANADERA ORIENTADA A LA LECHERIA	Estrablccimient o Ganadero La Protesta SRL	Estrablecimie nto Ganadero La Protesta SRL	1999	Elevar el nivel de rentabilidad de la producción ganadera y láctea del establecimiento	Dificultad del sector lacteo para competir con mepresas de nivel nacional	-Desarrollo de actividades económicas de base que incrementan la productividad local	Emprendimiento privado	<u>Sintonía con objetivos del PEV:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Promoción de sectores económicos de alto potencial de rentabilidad local.</li> </ul>
27	PROYECTOS AGRO INDUSTRIALES	Perfiles de proyectos	Plan Estratégico de Viedma	1997	Presentar el perfil de proyecto para tres líneas de acción:  Vegetales deshidratados. Procesamiento de tomates. Congelados.	Necesidad de activar la agroindustria y la economía a partir del sector primario local.	Social, económico y productivo.  No hay ponderaciones.	Municipalidad, Consorcio de Administración del Parque Industrial, Inversores privados; Productores agríco-las, canales de comercialización y servicios varios para la industria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La agroindustria vinculada a un sector primario innovado y competitivo.</li> <li>Una dirigencia empresarial con iniciativa capaz de lograr una Viedma competitiva y atractiva tanto para los capitales locales como foráneos.</li> </ul>
28	PROYECTO DE IOFILIZACION DE HORTALIZAS	Cuadro económico básico del proyecto y información anexa	Grupo BIOTICA  y Guido Bergandi	1997	Procesamiento y comercialización de hortalizas deshidratadas	IDEM	IDEM	IDEM	Desarrollo integral y sustentable de los recursos naturales
29	RECUPERACIÓN DE LA LAGUNA BAGLI	Propuesta de Ordenanza Municipal	desconocido		Recuperar el ecosistema. Instalar un complejo turístico	Degradación ambiental y necesidad de desarrollar el turismo.	Ambiental y económico	Estado provincial, inversores, propietarios rurales, sector turístico, etc	<i>La actividad turística desde una planificación integral y participativa orientada hacia una oferta acorde a los cambios que se detectan en la demanda nacional y externa."</i>

## Otros documentos.

Adicionalmente se reunieron otros documentos que por sus características no fueron incluidos como proyectos. Algunos casos son materiales de difusión o informes de actividades institucionales. En este último caso, algunos impresos presentan listados de acciones desarrolladas, programas y proyectos por lo cual recomendamos su revisión.

REF	INSTITUCION	AÑO	CONTENIDO
1	CONCEJO DELIBERANTE DE VIEDMA	1996 1997 1998	Control de gestión de los años correspondientes, incluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos presentados y aprobados por bloques.</li> <li>• Trámites iniciados pro contribuyentes y aprobados.</li> <li>• Proyectos presentados y aprobados por Comisiones</li> <li>• Otros.</li> </ul>
2	CONVENIO INTA - IDEVI	1995 1996	Informe de actividades desarrolladas y proyectos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos de investigación terminados y en vigencia sobre producción agrícola (horticultura, fruticultura, pasturas, etc.) introducción, adaptación y comportamiento de variedades.</li> <li>• Proyectos de investigación sobre producción ganadera (bovina, ovina, porcina)</li> <li>• Diagnósticos económico-financieros de establecimientos rurales.</li> <li>• Actividades de capacitación.</li> <li>• Relaciones institucionales.</li> <li>• Publicaciones.</li> </ul>
3	FUNDACION CREANDO FUTURO	1998	1. Presentación institucional: Organización, líneas de acción, etc.  2. Plan plurianual de acción social. Contiene varios programas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa "Centro de Atención Juvenil"</li> <li>• Programa Juvenil de Promoción Comunitaria y Productivo "Adra"</li> <li>• Programa "Casa de la Juventud"</li> <li>• Programa "Hogar de Tránsito para Jóvenes"</li> <li>• Programa "Grupo de Acción Solidaria"</li> </ul>
4	RED MUNICIPAL DE CONTENCION SOCIAL  "JUNTOS POR LA VIDA"	1997 1998	Folleto de difusión con organigrama, objetivos, estrategias e instituciones intervinientes.  Temática: Adicción y delito.
5	FUNDACION PROYECTO SUR	1997	Publicación: "El riego en la Provincia de Río Negro. Auge, crisis y futuro" Ing. Osvaldo M. Casamiquela.

REF	INSTITUCION	AÑO	CONTENIDO
6	<p>CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES</p> <p>PLAN ESTRATEGICO DE VIEDMA</p> <p>PRODUCCION AGROPECUARIA Y AGROINDUSTRAL</p> <p>Autor. Ing. Miguel Ciliberto</p>	1997	<p>Análisis sobre el estado de situación de la producción agropecuaria y agroindustrial.</p> <p>Limitantes y posibilidades.</p> <p><u>Líneas de inversión para proyectos PYMES.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades derivadas de la producción animal: 8 líneas</li> <li>• Actividades derivadas de la producción vegetal: 14 líneas</li> <li>• Otras actividades: 2 líneas</li> </ul>
7	FUNDACION UÑOPATUN	1999	<p>Propuesta actualizada de ejecutar el Programa de Granja Urbana.</p> <p>Presentación de los demás programas de la Fundación Uñupatun. Aquellos de corte ambiental, defensa y desarrollo del ecosistema y contiene propuestas de agroproducción orgánica con fines comerciales.</p>

## **ANEXOS**



## **RESUMEN**

El objeto de esta sección es ofrecer una síntesis de los contenidos esenciales del presente informe. Con ello se procura que el lector adquiera desde el inicio de su lectura un panorama completo y global de los resultados del proceso de planeamiento estratégico de la ciudad de Viedma asistido por la Dirección Técnica del mismo y dentro del período establecido por el contrato.

Lo que aquí se presenta reúne los temas y aspectos más relevantes del informe y que son aquellos que sirven tanto para adquirir una rápida visión prospectiva del proceso de cambio posible para Viedma como para orientar la toma de decisiones, así se tiene:

1. Los ejes y los objetivos estratégicos
2. Cuadro resumen de los escenarios
3. Las políticas sectoriales por cada objetivo estratégico.
4. Los objetivos específicos que se derivan del análisis de los factores estratégicos y que corresponden al plano operativo de las políticas sectoriales.

## **1. Ejes y objetivos estratégicos**

Los ejes estratégicos son aquellos cuatro aspectos del desarrollo de Viedma que aparecieron de manera relevante en el inicio del proceso del PEV y corresponden a los cuatro títulos que aquí se presentan. Los enunciados que están por debajo de cada título son los objetivos estratégicos que corresponden a cada eje.

### **1.1 Aspectos territoriales, urbanos y ambientales**

*Ciudad armónica y habitable, socio espacialmente equilibrada, integrada al río y a la Comarca en un marco de sustentabilidad ambiental, que se potencia como principal centro urbano del subsistema del valle inferior del Río Negro.*

### **1.2. La dimensión sociocultural**

*Sociedad pluralista e integrada, socialmente solidaria, dinámica en la generación de recursos y equitativa en su distribución, creativamente comprometida en la realización de un proyecto colectivo que promueva la formulación de una nueva dirigencia social y favorezca el desarrollo pleno de todos y cada uno de sus miembros*

### **1.3 Las relaciones entre estado y Sociedad.**

*Un acuerdo entre estado y sociedad, para generar mancomunadamente un proyecto colectivo, en el cual, efectivas dirigencias políticas, económicas y sociales interactúen permanentemente en la configuración de nuevas relaciones, con intensa participación de la comunidad, para el desarrollo sustentable y armónico de un estilo de vida que responda a la imagen guía de ciudad que Viedma desea.*

### **1.4 El sistema económico.**

*Viedma ciudad sustentable y competitiva, con capacidad integradora de la producción urbano-rural de la microregión, en una economía abierta al país, al Mercosur y al mundo.*

## 2. Escenarios

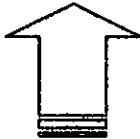
ESCENARIO	RIESGOS	LIMITANTES	DESAFIOS	CARACTERÍSTICA SITUACIONAL	PROSPECCIÓN
<b>MÍNIMA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendencia al éxodo juvenil.</li> <li>- Contracción de la economía.</li> <li>- La ampliación de la brecha entre Viedma y otras regiones más desarrolladas del país la tornan menos competitiva.</li> <li>- La falta de respuestas institucionales pueden acentuar la desestructuración del territorio.</li> <li>- La falta de planificación integrada del desarrollo urbano puede acentuar las falencias actuales.</li> <li>- La demora en implementar una política de desarrollo ambiental sustentable traería pérdidas irreparables.</li> <li>- El sistema educativo no fomenta ni acompaña los procesos necesarios.</li> <li>- Debilitamiento de la disposición social para asumir y enfrentar la crisis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La falta de una verdadera política de desarrollo urbano entre otros aspectos resulta una limitante para un desarrollo ambiental sustentable.</li> <li>- Delicada situación de las finanzas públicas</li> <li>- Dificultad colectiva para percibir, asumir y operar los cambios necesarios.</li> <li>- Oferta insuficiente a nivel productivo. Predominan las debilidades estructurales.</li> <li>- Una Viedma poco atractiva para los inversores externos.</li> <li>- La sociedad civil escasamente organizada.</li> <li>- La superposición de competencias, luchas partidarias, carencia de marcos institucionales adecuado atentan contra políticas de integración</li> <li>- Se acrecienta la ineficiencia del estado y su empobrecimiento.</li> <li>- Aumenta la distancia entre la sociedad y el estado.</li> <li>- Pérdida del sentido histórico de la comunidad.</li> <li>- Insuficiente iniciativa empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtener financiamiento para sanear la economía regional.</li> <li>- Evitar excepciones a las concesiones que exigen los grandes inversores en escenarios de crisis.</li> <li>- Lograr una gestión del territorio que articule distintas jurisdicciones del estado y la sociedad y aseguren políticas de manejo del suelo de alcance microregional.</li> <li>- Mejorar la conectividad terrestre y aérea.</li> <li>- Concientizar a la dirigencia sobre la integración de Viedma -Carmen de Patagones.</li> <li>- Formular un plan integral de protección del medio ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un estado achicándose, ajustando sus finanzas con dificultad.</li> <li>- Desequilibrios entre las finanzas públicas y las demandas sociales.</li> <li>- El desempleo favorecido por el achicamiento del estado y los fenómenos de conurbación.</li> <li>- Se dan algunas iniciativas empresariales pero de manera aislada con escaso impacto sobre la economía general.</li> <li>- Mayor desestructuración regional con pérdida de potencial económico.</li> <li>- Crecimiento caótico y no controlado de la ciudad, con pérdida de calidad urbana, aumento de las diferencias sociales, lucha de intereses sectoriales y desbordamiento de infraestructura de servicio.</li> </ul>	<p>Pérdida irreparable de calidad ambiental y consecuentemente una disminución de la calidad de la oferta para los habitantes, sus hijos, y potenciales inversores o visitantes.</p> <p>Los problemas estructurales no favorecen el despegue del sector agropecuario y el industrial.</p> <p>Los programas públicos de desarrollo turístico no disponen los recursos suficientes para aplicar una política contundente e integral de promoción.</p> <p>Franca tendencia al empeoramiento de la crisis</p>

ESCENARIO	RIESGOS	LIMITANTES	DESAFIOS	CARACTERÍSTICA SITUACIONAL	PROSPECCIÓN
<b>MEDIA</b>	<p>Los riesgos anteriores han sido considerados y contemplados en el diseño de las políticas de intervención y desarrollo. Si bien no se han eliminados, se trabaja sobre las variables y causas involucradas en aquellos.</p>	<p>En este escenario se ha decidido trabajar firmemente sobre las limitantes que atentan contra la participación del empresariado y otros sectores sociales disminuyendo pasividad frente a la crisis.</p> <p>Se ha intensificado la organización de la sociedad civil a través de ONG y asociaciones intermedias.</p>	<p>Lograr eficiencia en el aprovechamiento de los recursos naturales.</p> <p>Desarrollar el crecimiento económico a partir de una opción por el cambio.</p> <p>Fomentar la competitividad y asociatividad a nivel empresarial.</p> <p>Autorizar e interesar a la dirigencia en general hacia procesos de creciente participación y concertación de acciones efectivas de desarrollo.</p> <p>Procurar la búsqueda de un diálogo abierto entre estado y sociedad, con graves limitaciones económicas, presión de la coyuntura y de las injerencias partidarias.</p> <p>Conformar una oferta local y regional atractiva para el desarrollo turístico dinamizando las actividades económicas.</p>	<p>La dirigencia política y empresaria inician un proceso de concertación básica promoviendo acciones consensuadas de desarrollo económico.</p> <p>Se incrementa algo los fondos para el desarrollo.</p> <p>Comienza a crearse un activo de productos turísticos.</p> <p>Se inicia un mejor aprovechamiento y desarrollo de las ventajas comparativas de la región.</p> <p>Se tiende a trabajar por programas específicos con metas y procedimientos definidos.</p> <p>Se mantiene la actual desestructuración del territorio y la falta de conectividad existente.</p> <p>Disminución de la calidad ambiental.</p> <p>Se mantiene la actual situación urbana.</p>	<p>Activación del sector de las MYPES y PYMES locales y regionales en torno al desarrollo turístico.</p> <p>Aparición de nuevas inversiones.</p> <p>Un creciente involucramiento sectorial en el desarrollo de actividades económicas van mejorando el escenario para un desarrollo más integrado de la economía local y regional.</p> <p>Se desarrollan proyectos, aunque aún aislados, en los sectores primario y secundario.</p> <p>Se va haciendo alguna experiencia en materia de innovación e incubación empresarial.</p> <p>La calidad ambiental no acompaña a la necesaria para un adecuado desarrollo del turismo.</p> <p>Lo mismo sucede con la conectividad ya que el desarrollo turístico necesita de una optimización de los vínculos aéreos de Viedma con el resto del mundo.</p>

ESCENARIOS	RIESGOS	LIMITANTES	DESAFIOS	CARACTERISTICA SITUACIONAL	PROSPECCION
<b>MAXIMA</b>	<p>Son poco previsibles los efectos locales que a nivel social, cultural, económico y político pueden tener los procesos globales en la primer década del tercer milenio sobre.</p> <p>- Junto a las oportunidades que brinda la dispersión generalizada de la producción y de los mercados a nivel global conviven la incertidumbre por la inestabilidad de economía de algunas regiones (Brasil, Méjico, etc.) lo que exige decisiones bien analizadas y oportunas.</p>	<p>La incidencia de las limitantes es progresivamente controlada</p> <p>-El retraso tecnológico general del sector primario regional, la situación financiera del sector ganadero y la prácticamente inexistente industria local deberían estar en profundo proceso de transformación con la correspondiente dotación de infraestructura.</p>	<p>Se trabaja sobre los desafíos formulados</p> <p>Consolidar una red institucional en el tercer sector capaz de sostener una vinculación efectiva con la sociedad y con las demandas y cambios se van generando.</p> <p>-Involucrar a los distintos sectores productivos en procesos de cambio estructurales.</p> <p>- Obtener fondos para la transformación tecnológica, cultural y financiera del sector.</p> <p>- Promover iniciativas de innovación y valor agregado.</p>	<p>Hay una buena integración regional e incremento de la conectividad.</p> <p>Hay un desarrollo urbano integral y progresivo.</p> <p>Se genera un proceso de desarrollo ambiental sustentable.</p> <p>La dirigencia en general se muestra involucrada en los procesos de cambio locales.</p> <p>Se va consolidando la conciencia de una identidad cultural y el sentido de pertenencia.</p> <p>Se tiende al fortalecimiento de una red solidaria de contención y desarrollo social con especial atención a los sectores más vulnerables.</p> <p>Se inicia un conocimiento mutuo entre estado y sociedad. Funcionan sistemas de comunicación audaces y transparentes.</p> <p>Se inicia una verdadera reforma del estado que consiste en articular un estado inteligente, que optimiza la toma de decisiones, orientado al servicio a las personas</p> <p>-Las oportunidades descritas para el contexto de mercados son aprovechadas con políticas de promoción agropecuaria y agroindustrial. Se logra una economía integrando diversidad de sectores sobre la base de sistemas de innovación e incubación. Las estrategias logran una participación equitativa de los mercados de trabajo regionales. Existe una efectiva y franca política de apertura.</p>	<p>Ciudad armónica y habitable, socio espacialmente equilibrada, integrada al río y a la Comarca en un marco de sustentabilidad ambiental, que se potencia como principal centro urbano del subsistema del valle inferior del Río Negro</p> <p>Sociedad pluralista e integrada, socialmente solidaria, dinámica en la generación de recursos y equitativa en su distribución, creativamente comprometida en la realización de un proyecto colectivo que promueva la formulación de una nueva dirigencia social y favorezca el desarrollo pleno de todos y cada uno de sus miembros</p> <p>Un acuerdo entre estado y sociedad, para generar mancomunadamente un proyecto colectivo, en el cual, efectivas dirigencias políticas, económicas y sociales interactúen permanentemente en la configuración de nuevas relaciones, con intensa participación de la comunidad, para el desarrollo sustentable y armónico de un estilo de vida que responda a la imagen guía de ciudad que Viedma desea.</p> <p>Viedma ciudad sustentable y competitiva, con capacidad integradora de la producción urbano rural de la microregión, en una economía abierta al país y al mundo.</p>

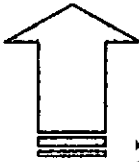
### 3. Las políticas sectoriales por cada objetivo estratégico

LA REGION  
Y LO URBANO  
AMBIENTAL



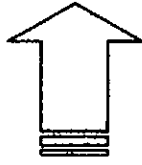
1. Promover el desarrollo regional integrado.
2. Promover la coordinación de políticas públicas con Carmen de Patagones.
3. Fortalecer la articulación y conectividad con la región y el resto del país
4. Potenciar el rol de Viedma como foco articulador de servicios al área donde ejerce su gravitación
5. Mantener un ambiente físico de alta calidad, reinstalando a la naturaleza como componente del medio urbano, favoreciendo la movilidad geográfica y recuperando la calle y los espacios públicos como ámbitos de relación social.
6. Garantizar la gestión racional de los recursos medioambientales y propender al aprovechamiento integral del río sustentablemente desarrollado

LA  
DIMENSION  
SOCIO CULTURAL



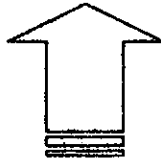
1. Promover la incorporación en los procesos culturales y educativos, de la promoción de un perfil creador y emprendedor.
2. Promover nuevos modos de liderazgo, participación sectorial y de intervención que fomenten la concertación de acciones de desarrollo sobre el territorio.
3. Fomentar la superación de esa indiferencia o apatía generalizada que se le adjudica a los viedmenses en función de un cambio positivo.
4. Crear y/o fortalecer mecanismos de contención social en atención al crecimiento peri-urbano marginal.
5. Promover el perfeccionamiento del sistema educativo local atento a las necesidades de sintonía con las estrategias y políticas de desarrollo de la región.
6. Promover el fortalecimiento institucional de las organizaciones intermedias con especial atención a aquellas que se dedican a: promoción social de sectores vulnerables; fomento del empleo y formación de dirigentes
7. Consolidar las coincidencias valorativas como recurso de cohesión comunitaria y fomento de la voluntad de compromiso y participación.
8. Promover el fortalecimiento institucional de las organizaciones intermedias con especial atención a aquellas que se dedican a: promoción social de sectores vulnerables; fomento del empleo y formación de dirigentes

## LAS RELACIONES ENTRE EL ESTADO Y LA SOCIEDAD



1. Considerar la gestión municipal como un hecho técnico, políticamente conducido.
2. Dar prioridad a la comunicación entre el gobierno municipal y las instituciones y personas. La comunicación sistemática es la base de la relación política municipal.
3. Privilegiar las relaciones de convergencia sobre las de subordinación, y las horizontales sobre las verticales.
4. Evitar la acumulación de poder, no exigido ni por la mediación política, ni por la gestión de gobierno.
5. Considerar como colaboradores las asociaciones de interés municipal, los centros vecinales, los urbanistas y los operadores culturales, y contribuir a su desarrollo a fin de descargar de tareas al estado y hacer posible el principio de subsidiariedad.
6. Descentralizar, articular, regular desregulando, acercar las obras y los servicios a las bases.
7. La selección por idoneidad es clave en el municipio, los empleos públicos que requieren conocimientos, deben atribuirse por concurso.

## ASPECTOS ECONOMICOS



1. Promover una economía *abierta* al país y al mundo.
2. Crear sistemas de innovación y de incubación que generen y consoliden iniciativas económicas sobre el territorio procurando la integración y el desarrollo de los tres sectores: primario, secundario y terciario.
3. Promover la diversificación productiva y el valor agregado a la producción primaria.
4. Impulsar una estrategia de salvataje y fortalecimiento del sector agropecuario en función de los escenarios nacional, regional y global, de consumo.
5. Concertar y aplicar una política potente de desarrollo turístico considerando a ésta como la actividad que presenta más posibilidades en el corto y mediano plazo.
6. Fomentar al sector empresario promoviendo la competitividad y la asociatividad y la formación de recursos humanos con especialización flexible.
7. Garantizar la mejor participación sectorial en el mercado de trabajo procurando con ello que la generación de riqueza llegue a todos los sectores de la sociedad.
8. Aprovechar y desarrollar al máximo las ventajas comparativas ambientales, naturales y geopolíticas en función de los proyectos empresarios.
9. Lograr una concertación sectorial y que procure un escenario local atractivo para las inversiones empresarias.
10. Garantizar una aplicación racional de los fondos públicos y procurar el financiamiento del déficit fiscal en estrecha vinculación con las políticas de desarrollo presentadas.
11. Procurar el mejor aprovechamiento de los recursos legales (de las tres jurisdicciones) para promover el desarrollo económico de la región incluyendo una integración adecuada y conveniente de Carmen de Patagones en los procesos económicos de Viedma.

#### 4. Los objetivos específicos que se derivan del análisis de los factores estratégicos.

##### LA REGION Y LO URBANO AMBIENTAL



1. Se logra una buena integración regional e incremento de la conectividad terrestre y aérea.
2. El desarrollo urbano es integral y progresivo
3. Se genera y mantiene un proceso de desarrollo ambiental sustentable a través de un programa integral apoyado en una legislación que responde a los nuevos paradigmas (que incluyen los aspectos sociales, culturales y económicos que lo determinan).
4. Los distintos niveles y jurisdicciones del Estado se integran en una gestión del territorio que incluye una correcta definición de ejidos colindantes, garantiza acuerdos interjurisdiccionales para un correcto manejo del suelo con alcance microregional e involucra a la sociedad civil.
5. El Río Negro es integrado a los procesos de desarrollo urbano, ambiental, socio-cultural y económico.
6. El Planeamiento Estratégico se institucionaliza como mecanismo permanente de gestión y participación.
7. Los sectores políticos y privados, concientizados de la necesidad, toman iniciativas de integración de Viedma con Carmen de Patagones.
8. El crecimiento poblacional es acompañado por procesos de dotación de infraestructura, de una buena oferta habitacional y de contención social integral.

##### DIMENSION SOCIO CULTURAL



1. La gestión pública del desarrollo ha logrado movilizar la participación sectorial concertando acciones sobre el territorio.
2. Se ha logrado revertir la imagen deteriorada del sector político manifestándose una mayor transparencia de la gestión, un mayor sinceramiento de la dirigencia con una disposición a compartir los esfuerzos de la sociedad para asumir y superar la crisis.
3. La dirigencia pública y privada en general se han convertido en intérpretes idóneos de las demandas sociales movilizándolo a cada uno de sus sectores hacia una optimización de sus desempeños y posibilidades de desarrollo.
4. El sector educativo local y microregional funciona como un verdadero sistema que acompaña los procesos y políticas de transformación por lo que la concertación sectorial para un proyecto colectivo ha incluido a la educación como uno de sus fundamentos.
5. Se manifiesta un proceso constante de generación y fortalecimiento de una nueva dirigencia y del tejido institucional local.



## LA RELACION ESTADO SOCIEDAD

1. La dirigencia política ha establecido un eficiente sistema de comunicación y de información que permite un diálogo fluido entre el estado y la sociedad.
2. Un estado inteligente y orientado a las personas logra una gestión en donde la eficiencia se mide por la capacidad de anticiparse y de resolver problemas y por la capacidad de proponer y colaborar con iniciativas de crecimiento.
3. Se optimiza el sistema de decisiones en la gestión pública. Ello logra manifestarse a través de la descentralización, informatización, comunicación, actitud de escucha y de facilitación de la participación de los afectados por las decisiones.
4. La promoción y fortalecimiento del Tercer Sector y de la comunicación de este con el Estado ha contribuido a orientar y potenciar las acciones sociales de ese tejido institucional y a sostener un clima social de superación de meros intereses individuales.
5. Los procesos de participación han sido orientados a crear un ámbito de intercambio de información, conocimiento mutuo y apoyo solidario que ha fomentado las estrategias asociativas.

## ASPECTOS ECONOMICOS

1. Se inicia un saneamiento de las finanzas públicas que facilita las iniciativas del Estado en materia de promoción económica.
2. La búsqueda de eficiencia en el aprovechamiento de los recursos naturales se ha instalado tanto en la dirigencia empresarial como en la gestión pública del desarrollo con clara conciencia de la sustentabilidad del ambiente.
3. Se abre camino a una diversificación de la producción primaria con productos tradicionales y no tradicionales que responden a segmentos de mercados bien identificados.
4. La producción pecuaria (especialmente la bovina) es fortalecida con medidas como refinanciación de los pasivos, innovación tecnológica y orientación a nuevos mercados.
5. Sobre la base de una concertación sectorial se logra la negociación de fondos y las decisiones políticas para dotar de infraestructura esencial para el desarrollo económico del sector turístico y agropecuario (agua para costa marítima y secano, oferta hotelera, conectividad, ribera rionegrina, etc.)
6. La planificación participativa y los acuerdos sectoriales consolidan el turismo con una oferta variada de productos turísticos motorizando otros sectores de la economía sobre la base de una correcta segmentación de mercados foráneos.
7. Se ha puesto en marcha un sistema innovador e incubador orientado eficazmente al desarrollo de las capacidades empresariales y a la generación de nuevas iniciativas en todos los sectores y niveles (MYPES, PYMES, producción primaria, industria y servicios). Competitividad, asociatividad y tecnología son elementos claves de aquel sistema.
8. Se procura una participación social y equitativa en el mercado de trabajo.

## ***Plan Estratégico de Viedma***

### **Síntesis de factores de desarrollo.**

Se suministra una síntesis esquemática de los principales elementos a tener en cuenta en función del desarrollo y que son parte de la base para el establecimiento de políticas generales. Este material es diseñado en el formato de *presentaciones* para que resulten fácilmente convertibles en transparencias.

# **LAS ESTRATEGIAS GENERALES DEL DESARROLLO LOCAL**

## **1. Las iniciativas locales de creación de empleo**

- Organización y promoción de los trabajadores autónomos (formalidad, producción, gestión, mercados, etc.)
- Pequeñas empresas comunitarias o familiares
- Formación de redes de producción y ayuda
- Lucha contra la marginación social

## **2. Promoción del sector emprendedor.**

- Creación de programas de apoyo
- Creación de estructuras de apoyo
- Valorización de los emprendedores
- Formación de los jóvenes

## **3. El desarrollo local comunitario**

- Movilización de los miembros y recursos de la comunidad
- Conceptualización de estrategias más sistémicas, por ejemplo:
  - ⇒ Creación de un medio innovador
  - ⇒ Creación de un medio incubador

# **LOS FACTORES DE DESARROLLO**

- 1. fortalecimiento del aparato de producción de bienes y servicios**
- 2. la población organizada en un determinado territorio**
- 3. involucramiento del aparato financiero**
- 4. optimización del aparato de toma de decisiones**
- 5. consideración de los valores y comportamientos locales**
- 6. definición de las estrategias de desarrollo local**

# **LOS ACTIVOS DE LA COMUNIDAD**

- El municipio**
- Las empresas locales**
- Las cooperativas de servicios y entidades intermedias**
- Las instituciones: —▶ de educación, de salud, de interés social**
- Las agencias de apoyo al desarrollo local (a crear)**

# LOS VALORES DE BASE DEL DESARROLLO LOCAL

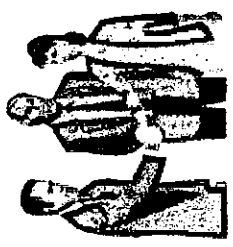


**Autonomía**



**hacer por sí mismo**

- **Iniciativa local**
- **Liderazgo y conducción**



**Solidaridad**



**hacer colectivo**

- **Movilización**
- **Participación**
- **Asociatividad**



**Creatividad**



**imaginar nuevas soluciones**

- **innovación**
- **incubación**
- **empreendedores**
- **proyectos alternativos**
- **asumir riesgos**

**LOS RECURSOS ESTRATEGICOS:** su estructuración territorializada.  
La importancia en la mejora de espacios productivos



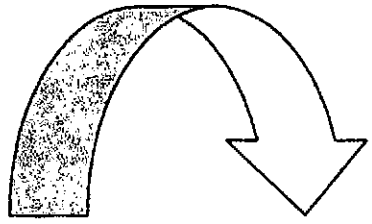
**PROGRAMAS PUBLICOS ORIENTADOS AL DESARROLLO**  
Al menos 5 líneas de acción

*Formación e innovación* sustentadas en *programas* de formación ocupacional y empresarial y creación y/o potenciación de centros de formación e innovación

Iniciativas para la *modernización del tejido empresarial* mediante redes de incubadoras (virtuales y/o edilicias) y servicios a la producción.

Iniciativa en la mejora de *infraestructura productiva* en pos de recuperar la economía urbana y rural (zonas de: secano, bajo riego y costas)

Iniciativas a favor del *desarrollo integral* promoviendo proyectos y acciones desde una concepción orgánica del entorno como sistema.



Considerar la legislación vigente a favor de la localización geográfica y las referidas a *políticas tributarias, financiamiento y de promoción empresarial* para ejecutar medidas equitativas de acuerdo a las necesidades y posibilidades de los diversos sectores MYPES y PYMES urbanas y rurales.

**La formulación de políticas de empleo y la concertación social****LA MOVILIZACION DE RECURSOS COMO FORMA TERRITORIALIZADA Y DIVERSIFICADA SUPONE:**

1. Lograr la mayor eficiencia posible en el manejo de los fondos públicos.
2. Promover políticas territorialmente (secano, costa atlántica, zona de bajo riego y urbana, etc.) contemplando los distintos segmentos del mercado laboral y espacios específicos de inactividad.
3. Incentivar el autoempleo y el desarrollo de capacidades empresariales: cualificar el trabajo.
4. Estimular la cooperación entre las empresas existentes (turísticas, rurales, de servicios, etc.) procurando con ello desarrollar una cultura de la asociatividad como complemento y contrapartida de la competitividad entendida esta como calidad en la gestión y en la producción. La fórmula sería: competitividad y asociatividad
5. Estimular la innovación de las empresas existentes.
6. Crear redes de servicios orientadas a recuperar mercado de trabajo a través de la innovación ofrecida a las empresas.
7. Apelar al conocimiento que las comunidades locales tienen sobre los mercados de trabajo y sobre la realidad del entorno inmediato .
8. Enfocar el desarrollo de un modo completo: económico, político, social, cultural, sumando a estos componentes la integración del aspecto ambiental. Aquí el enfoque de preservación debe ser superado por el de desarrollo ambiental, factor clave de sustentabilidad y de desarrollo económico sobre todo tratándose de la Patagonia.
9. Este concepto integral del desarrollo supone que las políticas van acompañadas de contenidos éticos, sociales e innovadores para la comunidad local y regional.
10. No aplicar tratamientos homogéneos. Trabajar por programas sectorializados como respuesta a la diversidad territorializada de recursos, posibilidades y necesidades de desarrollo.
11. Procurar que la demanda social se manifieste (en un contexto de compromiso y concertación).
12. Que los objetivos de las políticas diseñadas sean percibidos e interiorizados por las comunidades locales.
13. Una estrategia de dinamización local que fomente la formulación de proyectos como iniciativas de desarrollo integrado aprovechando al máximo las potencialidades y recursos de los diversos sectores y las ventajas comparativas.

**PARA GENERAR POLITICAS QUE RESPONDAN ADECUADAMENTE A LA SOCIEDAD LOCAL ES NECESARIO INTERPRETAR BIEN LAS BASES ESTO SUPONE TECNOLOGIA. PARTICIPACION Y CONSENSO**

El papel de las instituciones locales en la generación de estructuras intermedias para el desarrollo.

CONCERTACION



- Dinamizar una red institucional de servicios orientados al desarrollo.
- Participación de diversos agentes sociales y económicos



formulación de proyectos y toma de decisiones

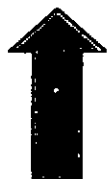
ACUERDO



Sobre la forma que revisten los proyectos concretos

proyectos sectoriales de desarrollo económico debidamente consensuados

MEJORAMIENTO Y ADAPTACION DE ESPACIOS PRODUCTIVOS



- espacios sociales
- espacios jurídicos
- espacios físicos
- el tejido asociativo como espacio de integración para la atención de mercados y el fortalecimiento empresario



en escenarios de especialización flexible para facilitar la adaptación a los cambios