

01 F. 3113 682801 - e 68224
G 11 p

45918

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

PROYECTO DE ASISTENCIA TÉCNICA

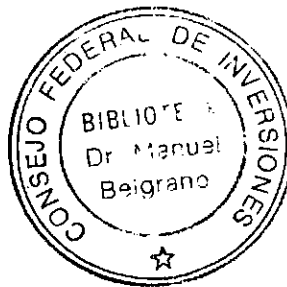
“PROGRAMA DE DESARROLLO TERRITORIAL, FORTALECIMIENTO Y
CAPACITACIÓN DE LAS AGENCIAS DE DESARROLLO”

EXPTE. N° 6828 01 01

PROVINCIA DE BUENOS AIRES

INFORME FINAL

ABRIL DE 2006



El presente informe parcial ha sido realizado por el Lic. Rodolfo Games con la colaboración del Sr. Guillermo Salim

~~Cdo. PABLO ROBERTO DELGADO
DIRECTOR GENERAL DE ADM.
Ministerio de la Producción
Provincia de Buenos Aires~~

INDICE

	Página
Informe de Avance I	2
Informe de Avance II	11
Informe de Avance III	22
Informe Final	26

INFORME DE AVANCE I

Como Coordinador General del Proyecto he procedido a distribuir las tareas solicitando los informes que acompañan.

Al mismo tiempo he formulado el siguiente documento de trabajo para unificar los criterios de cada consultor .

Asimismo, se coordinó el acompañamiento a los consultores en el territorio .

LAS AGENCIAS Y EL DESARROLLO ECONOMICO LOCAL

El rol de los municipios y la intervención de las agencias en el desarrollo económico local

1 Introducción

En la actualidad ya no se discuten las bondades de los procesos de Desarrollo Económico Local (DEL) como dinamizadores de las economías regionales. Además, hoy en día se agrega que un plan exitoso en este sentido colabora en el aseguramiento de la gobernabilidad, posibilitando salir más rápidamente de una crisis.

Todo proceso de intervención territorial que tenga por objeto promover el desarrollo local tiene una lógica que le es propia, determinada por:

- un fuerte liderazgo del sector público local.
- la utilización de instrumentos y políticas que dimanen de instancias superiores.
- el conocimiento de la realidad local.
- la formulación de un plan.
- la capacitación de los recursos humanos locales.
- consensos entre los actores con mayor nivel de iniciativa.

A ello hay que agregarle otros componentes que contribuyen al éxito del proceso, como por ejemplo su capacidad de provocar participación y de asegurar sentido de pertenencia local al mismo.

Para ello, la existencia de un espacio local que actúe como ámbito de discusión, de aprendizaje y que sea apto canalizador de los servicios de desarrollo

empresario que se propongan, resulta de suma importancia. Una Agencia de Desarrollo Local (ADEL) cumple este rol.

Obviamente, para que el proceso sea exitoso cada uno de estos factores debe cumplir determinados requisitos. En el presente trabajo se buscará determinar las características de los mismos.

2 Que desarrollo queremos

El desarrollo sustentable implica compatibilizar tres dimensiones:

- económica
- social
- ambiental

En primer lugar se hace necesario precisar, más allá del discurso, que tipo de desarrollo estamos proponiendo. Evidentemente, no 'cualquier' desarrollo nos resulta apropiado. Por ejemplo, no nos interesa:

Desarrollo que no genere empleo

Desarrollo desigual

Desarrollo sin futuro

Desarrollo en contra de la identidad/cultura local

Las regiones deben encontrar 'sus' soluciones para resolver 'sus' problemas, afirmando su identidad. Esto es: deben superar sus adversidades a partir de sus propias fuerzas creativas, de su propia inteligencia colectiva.

Resulta necesario repensar el concepto de desarrollo desde nuestra propia perspectiva, más allá del discurso implícito en el concepto desarrollo.

Evidentemente en nuestras regiones el desarrollo anteriormente propuesto no alcanzó sus objetivos principales (erradicar la pobreza – aumentó- y proteger el medio ambiente, por ejemplo)

Debemos adoptar paradigmas de desarrollo acordes con nuestra realidad y nuestro contexto, no contruidos para realidades y contextos diferentes (primer mundo, por ejemplo)

3 Desarrollo local: consenso + estrategia

Resulta necesario diseñar políticas de desarrollo local en relación muy armoniosa con el medio (político, social, económico) que se quiere desarrollar. Para

ello se deben fortalecer tanto las instituciones locales como el proceso de toma de decisiones locales. Para ello resulta necesario:

- participación y diálogo social
- asociatividad público/privado
- conocimiento del territorio

La creación de puestos de trabajo debe ser el resultado de una demanda real de empleo local, con beneficios reales para los trabajadores.

Las crisis perturban el funcionamiento cotidiano de una sociedad con las siguientes consecuencias: incertidumbres, vulnerabilidad, desconfianza, nacimiento de grupos vulnerables. El reto subyacente consiste en reparar el tejido social.

El consenso será entonces el punto de partida para la recuperación. Una estrategia absolutamente local, en concordancia con los recursos del medio local, deberá ser la consecuencia a partir de ese consenso.

Sólo de este modo será posible minimizar la brecha entre teoría y realidad.

4 Gestión municipal y desarrollo

A partir de las nuevas realidades –económicas, políticas, sociales, etc.- se presentan otras necesidades, tanto para las personas como para las empresas, que van más allá de las típicas demandas de servicios básicos que hasta hoy prestaban los gobiernos locales. Estos cada vez más debe intervenir en la esfera económica y social, lo que implica un nuevo modelo de gestión municipal y un replanteamiento de la noción de servicio público municipal, dada la aparición de nuevos espacios de intervención. Consecuencia de ello, los métodos de apoyo centralizados y normalizados dejan de tener vigencia, y en su lugar deben ponerse en funcionamiento soluciones específicas, pensadas localmente y consensuadas intersectorialmente.

Asimismo resulta imprescindible la creación de sinergias entre los distintos sectores para poder optimizar la utilización de recursos siempre escasos. La sociedad civil interviene entonces como complemento al quehacer público.

Esta evolución conlleva un replanteamiento de las funciones de los distintos niveles de gobierno: cada vez más los entes locales tienen una responsabilidad mayor de concepción y aplicación, mientras que los niveles más altos juegan

papeles orientativos y de definición de marcos generales. Así se da un proceso de descentralización con transferencia de mayores responsabilidades a nivel local

Todo esto implica la aparición de nuevas prácticas en la gestión municipal. El funcionario pasa a ser agente de desarrollo local, trabajando en cooperación con los actores locales en una relación proactiva. Debe generar soluciones innovadoras, más allá de las barreras y conceptos tradicionales., compartiendo la responsabilidad del bienestar social con los otros actores del entramado local.

El Contexto actual

En la actualidad, la gestión municipal se desenvuelve a partir de los siguientes parámetros:

- 1 Reforma del Estado con fuerte impacto municipal. Entre esas reformas, merecen citarse: privatizaciones, desregulación, baja del gasto público, reforma del aparato público-administrativo, políticas sociales contra la pobreza estructural, nueva relación nación-provincias-municipios, nuevos espacios regionales (MERCOSUR), descentralización.
- 2 Consecuencias: aumentan las demandas de la sociedad vecinal hacia el gobierno local, potenciadas por el desempleo, la pobreza, la exclusión, etcétera
- 3 Los gobiernos locales tienen un mayor relacionamiento con las instancias superiores (nacionales e internacionales) y un acercamiento a las nuevas demandas emergentes desde lo local. Dejaron de ocuparse sólo de las 3 B (baches, bombitas, basuras) para incorporar actividades en los campos económico y social.
- 4 Globalización con pérdida de las autonomías locales ante la lógica de los mercados

Niveles de los gobiernos locales

Específicamente en la provincia de Buenos Aires, los municipios tienen muy diferente tamaño, como también realidades productivas distintas y conformaciones institucionales obviamente desiguales. En función de ello, serán distintas las formas de encarar los respectivos procesos de desarrollo.

Podemos determinar los siguientes niveles de gobiernos locales:

- Municipios chicos (menos de 10.000 habitantes). Conformación básicamente rural, poca institucionalidad (sociedad de fomento, clubes,

grupos comunitarios,) muy poca capacidad técnica, bajo nivel de gestión, poco nivel de información y accesos, fuerte vinculación con gobierno provincial, mucha cercanía personal con el Intendente

- Municipios medianos (hasta 100.000 habitantes). Diferencias entre el casco urbano y la zona rural, sociedad civil organizada con algunas entidades intermedias, ONGS y presencia universitaria, más capacidad técnica y equipos de gestión, algo de información, se mantiene sensación de cercanía con el gobierno local, conflictos político-partidarios.
- Municipios intermedios (hasta 250.000 habitantes). Poseen ciudades de tamaño relativo importante (cabeceras), aumentan la capacidad técnica y los niveles de gestión e información, mayor presupuesto, más institucionalidad, más problemas por servicios, aumentan las demandas por calidad de vida, medio ambiente, relaciones más complejas, se pierde la noción de cercanía, aumenta la burocracia, la identidad todavía es más barrial que municipal. Cierta reracionamiento con el gobierno nacional
- Áreas metropolitanas (más de 250.000 habitantes). Todo lo anterior se potencia. Aumentan las demandas y se agravan por la actuación de grupos de municipios vecinos ya que recepta población de comunidades vecinas (a vivir, a trabajar, a atenderse). El usuario y el habitante no son la misma cosa. Mucho relacionamiento con el gobierno nacional y aparecen intervenciones internacionales.

Lógicamente, los consensos, las estrategias y los modelos de intervención serán diferentes a partir de los distintos niveles establecidos.

Los nuevos desafíos de la gestión municipal

Para poder dar respuesta a los requerimientos, la gestión municipal debe basarse en nuevas prácticas que evidencien otro tipo de concepción del 'servicio público'. Así por ejemplo debe:

- 1 Aumentar su capacidad técnica y de gestión
- 2 Incrementar el relacionamiento con la sociedad
- 3 Mejorar la confianza y la gobernabilidad

- 4 Tener capacidad para detectar y responder demandas (capacidad de ver y llegar), para minimizar la tensión entre la coyuntura y lo estratégico (asistencia vs. promoción), para planificar concertadamente con actores locales (equilibrar lógicas particulares con lógicas del conjunto).
- 5 Dotarse de mecanismos de control idóneos y establecer sistemas de corresponsabilidad estado-sociedad para provocar sinergias público-privado.
- 6 Incorporar modelos de gestión innovativos . Resulta imprescindible articular instrumentos técnicos, estilos políticos y participación de las organizaciones de la sociedad civil. Asimismo se necesita planeamiento estratégico.

5 Instrumentos y Políticas

Para promover un proceso de desarrollo la estrategia local utiliza diversos instrumentos y políticas específicamente diseñadas por instancias superiores. Para que la contribución de estas herramientas públicas para el desarrollo sea efectiva deben cumplir algunos requisitos:

- cogestionadas por los sectores público y privado
- coordinadas entre los distintos niveles de intervención
- puestas en valor a partir de la autonomía local y de la creación de un ambiente institucional de cooperación y de confianza
- a disposición de instituciones locales debidamente valorizadas
- promoviendo un trabajo intersectorial en red, de alianzas estratégicas
- tener objetivos claros
- sustentadas en recursos acordes
- con capacitación de los recursos humanos y aprendizaje institucional
- promoviendo el desarrollo de mercados
- compatibilizadas con la macro
- definición desde la demanda. Partir desde lo local
- revalorización del territorio. Descentralización operativa

Las herramientas deben estar subordinadas a un plan local debidamente articulado y participativo, y que se relacione perfectamente con el modelo macroeconómico nacional.

Dentro de este proceso, adquieren importancia indudable las MIPYMES del territorio como dinamizadoras del desarrollo económico local. Pero para ello deben necesariamente alinearse con la estrategia propuesta.

Desde otra perspectiva, podemos mencionar que las políticas tradicionales de apoyo generalmente fallan por:

- 1 verticalidad (arriba/abajo)
- 2 falta de impacto local
- 3 desfases temporales
- 4 creación de puestos de trabajo insostenibles
- 5 falta de atención a las realidades locales
- 6 priorizar variables macroeconómicas
- 7 priorizar infraestructura física en desmedro de infraestructura intangible (servicios a empresas, capacitación, etc.)
- 8 falta de articulación entre distintas políticas
- 9 ignorancia de los mecanismos de resolución de conflictos
- 10 falta de feed-back
- 11 centralización
- 12 falencias de capacidades técnicas
- 13 falta claridad y coherencia en la definición de objetivos, lo que genera tensiones (por ej.: aumentar simultáneamente productividad y empleo)
- 14 falta de fuerte liderazgo local
- 15 debilidad de las instituciones
- 16 escasez de recursos aplicados
- 17 intervencionista, verticalista, centralista

6 las Agencias de Desarrollo Local

Las Agencias de Desarrollo Local (ADEL) constituyen hoy en día uno de los instrumentos más idóneos para asegurar la gobernabilidad local. Su función específica consiste en maximizar el potencial económico endógeno compuesto por recursos humanos, recursos naturales, instituciones y todo tipo de ventajas competitivas locales.

Para ello, deberán:

- encontrar actividades productivas sustentables
- hacer funcionar mipymes con muchas ideas y pocos recursos
- facilitar accesos (créditos, comercio exterior, mercados, etc.)
- hacer equitativos los procesos económicos
- crear trabajo digno
- contrarrestar dificultades y aprovechar oportunidades

Su operatoria debe adaptarse a cada realidad local, sin posibilidades de reproducir algún modelo rígido.

Seis elementos las distinguen:

- 1 asociación entre diferentes actores (independientes, conflictivos, etc.)
- 2 visión estratégica compartida
- 3 movilización y valorización de los recursos locales disponibles
- 4 sentido de pertenencia
- 5 independencia institucional y permanencia en el tiempo
- 6 trabajar desde la demanda

Deben asegurar la competencia territorial con cooperación entre empresas (coopetencia). Sus propuestas deben tener en cuenta la existencia de mercados, las nuevas tecnologías, el fortalecimiento de la empresa familiar, el fomento al emprendedorismo local y el aseguramiento de los accesos.

El proceso de convencimiento hacia el empresariado, en el sentido de demostrar las ventajas de participar en las actividades y servicios propuestos, resulta clave.

INFORME DE AVANCE II

Como Coordinador General del Proyecto he supervisado las acciones /actividades llevadas a cabo por los consultores en relación a sus respectivos planes de trabajo.

Asimismo, acompañe a los consultores en la intervención territorial de soporte al proceso de desarrollo local.

Del trabajo de campo realizado, se puede sintetizar la información siguiente:

Municipio	Liderazgo del Sector Público	Estrategias de Desarrollo Territorial	Plan estratégico formulado	Agencia	Niveles de Gobierno ¹	Instrumentos
A. Alsina	X				2	
A. González Chávez					2	
Alberti	X			X	2	
A. Brown	X	X		X	4	X
Arrecifes					2	
Ayacucho				X	2	
Avellaneda	X	X		X	4	X
Azul	X	X	X	X	2	
Bahía Blanca	X	X		X	4	
Balcarce	X	X	X	X	2	
Baradero	X			X	2	
Benito Juárez	X	X		X	2	
Berazategui	X			X	4	X
Berisso	X	X			2	
Bolívar			X	X	2	
Bragado			X	X	2	
Brandsen					2	
Campaña	X	X		X	2	
Cañuelas	X	X		X	2	
Capitán Sarmiento					2	
Carlos Casares					2	

¹ Ref. 1Chico: hasta 10.000hab.

2 Mediano: hasta 100.000hab.

3 Intermedio: hasta 200.000hab

4 Área Metropolitana: más de 200.000hab.

Carlos Tejedor													
C.de Areco													
Municipio	Liderazgo del Sector Público	Estrategias de Desarrollo Territorial	Plan estratégico formulado	Agencia	Niveles de Gobierno ²	Instrumentos							
Castelli	X	X		X	1								
Colón	X			X	2								
Coronel Dorrego				X	2								
Coronel Pringles	X			X	2								
Coronel Rosales	X			X	2								
Coronel Suarez	X	X	X	X	2								
Chacabuco				X	2								
Chascomús	X	X		X	2								
Chivilcoy	X	X	X		2								
Daireaux	X	X		X	2								
La Costa	X	X		X	2								
Dolores	X			X	2								
Ensenada					2								
Escobar					3								
Esteban Echeverría	X			X	4							X	
E. de la Cruz (Capilla)	X			X	2								

² Ref. I Chico: hasta 10.000hab.

2 Mediano: hasta 100.000hab.

3 Intermedio: hasta 200.000hab

4 Área Metropolitana: más de 200.000hab.

Ezeiza	X	X										
Florencio Varela									X		3	
Florentino Ameghino											4	X
Municipio											1	
	Liderazgo del Sector Público	Estrategias de Desarrollo Territorial	Plan estratégico formulado	Agencia	Niveles de Gobierno ³	Instrumentos						
Gral. Alvarado				X	2							
Gral. Alvear				X	2							
Gral. Arenales					2							
General Belgrano		X		X	2							
Gral. Guido		X		X	1							
General Lamadrid					2							
Gral. Las Heras					2							
General Lavalle	X	X		X	1							
General Madariaga		X		X	2							
General Paz				X	2							
General Pinto					2							
Gral. Pueyrredón	X	X	X	X	4							
Gral.					2							

³ Ref. 1 Chico: hasta 10.000hab.

2 Mediano: hasta 100.000hab.

3 Intermedio: hasta 200.000hab

4 Área Metropolitana: más de 200.000hab.

Rodriguez												
GratSan Martin	X		X		X		X		4			
General Viamonte							X		2			
General Villegas									2			
Municipio	Liderazgo del Sector Público	Estrategias de Desarrollo Territorial	Plan estratégico formulado	Agencia	Niveles de Gobierno⁴	Instrumentos						
Guamini	X	X		X	2							
Hipólito Yrigoyen					1							
Hurlingham					3							
Ituzaingo	X	X		X	3							
José C. Paz				X	4							
Junin	X	X		X	2							
La Matanza	X			X	4							
Lanús	X			X	4							
La Plata	X			X	4							
Laprida					1							
Las Flores				X	2							
Leandro N. Alem				X	2							
Lincoln					2							
Loberia				X	2							
Lobos	X	X		X	2							
L.de Zamora	X	X		X	4							X

⁴ Ref. IChico: hasta 10.000hab.

2 Mediano: hasta 100.000hab.

3 Intermedio: hasta 200.000hab

4 Área Metropolitana: más de 200.000hab.

Municipio	Liderazgo del Sector Público	Estrategias de Desarrollo Territorial	Plan estratégico formulado	Agencia	Niveles de Gobierno ⁵	Instrumentos
Luján	X			X	2	X
Magdalena		X		X	2	
Maipú				X	2	
Malvinas Argentinas				X	4	
Mar Chiquita				X	2	
Marcos Paz				X	2	
Mercedes				X	2	
Merlo					4	X
Municipio	Liderazgo del Sector Público	Estrategias de Desarrollo Territorial	Plan estratégico formulado	Agencia	Niveles de Gobierno⁵	Instrumentos
Monte				X	2	
Monte Hermoso					1	
Moreno	X			X	4	X
Morón	X	X		X	4	X
Navarro					2	
Necochea					2	
Nueve de Julio					2	
Olavarría	X	X	X	X	3	
Patagones				X	2	
Pehuajó					2	

⁵ Ref. 1 Chico: hasta 10.000hab.

2 Mediano: hasta 100.000hab.

3 Intermedio: hasta 200.000hab

4 Área Metropolitana: más de 200.000hab.

Pelleg rini	X						1	
<u>Perga</u> <u>mino</u>	X					X	2	
Pila							1	
Pilar	X		X			X	4	
Pinam ar							2	
Presid ente Peron							2	X
Puán	X						2	
Punta Indio			X			X	1	
<u>Quilm</u> <u>es</u>						X	3	X
Ramal lo							2	
Rauch							2	
Rivad avia	X					X	2	
Rojas							2	
Roqu	X					X	2	

Municipio	Liderazgo del Sector Público	Estrategias de Desarrollo Territorial	Plan estratégico formulado	Agencia	Niveles de Gobierno ⁶	Instrumentos
de Saave					2	
de Saladi				X	2	
de Salliq	X	X		X	1	
de Salto					2	
de S.A					2	
de S.A.d					2	
de Areco						
de San Cayetano					1	
de S. Fernando					3	X

⁶ Ref. 1 Chico: hasta 10.000hab.

2 Mediano: hasta 100.000hab.

3 Intermedio: hasta 200.000hab

4 Área Metropolitana: más de 200.000hab.

San Isidro								4			X
San Miguel								4	X		X
San Nicolas	X				X			3	X		
San Pedro					X			2			
San Vicente								2			
Suipacha								1			
Tandil								3	X		
Tapalqué								1	X		
Tigre	X						X	4	X		
Tordillo							X	1	X		
Tornquist								2			
Trenque Lauquen								2	X		
Tres Arroyos	X						X	2	X		

Municipio	Liderazgo del Sector Público	Estrategias de Desarrollo Territorial	Plan estratégico formulado	Agencia	Niveles de Gobierno ⁷	Instrumentos
Tres de Febrero				X	4	X
Tres Lomas					1	
25 de Mayo					2	
<u>Vicente Lopez</u>					4	X
<u>Villa Gesell</u>			X		2	
<u>Villari no</u>					2	
<u>Zarate</u>					3	

⁷ Ref. IChico: hasta 10.000hab.

2 Mediano: hasta 100.000hab.

3 Intermedio: hasta 200.000hab

4 Área Metropolitana: más de 200.000hab.

INFORME DE AVANCE III

Como Coordinador General del Proyecto he supervisado las acciones /actividades llevadas a cabo por los consultores en relación a sus respectivos planes de trabajo.

Asimismo, acompañe a los consultores en la intervención territorial de soporte al proceso de desarrollo local y al armado de sus respectivas tareas.

Del trabajo de campo y de elaboración llevado a cabo en este período, se puede sintetizar lo siguiente:

Tarea	Coordinador	Coordinador Regional	Consultor 1	Consultor 2	Consultor 3	Consultor 4	Consultor 5
Selección de Prestadores							
Doc. Medición de Impacto							
Identificación de Proy. Impacto							
Matriz de demanda asist. técnica							
Manual Capacitación							
Asistencia Regional							

Se identificaron:

- 55 proyecto de impacto local
- 79 Agencias de Desarrollo Local
- Selección de 36 prestadores para servicios de asistencia no financiera (técnica)
- Matriz de demandas concretas de los Municipios y/o Agencias de Desarrollo para asistencia técnica

Se elaboró:

- Un documento para la medición de impacto territorial (resultados, procesos y estructura)
- Un Manual para la Capacitación Empresaria

Reuniones:

- SEPYME Y LAS AGENCIAS DE LA REGIÓN: se llevó a cabo una Reunión informativa solicitada por la representante de la Secretaría PyME Señora Marta Aylan respecto de los tramites para el reconocimiento de esa Secretaría, de algunas de las agencias integrantes de la Red, de la Zona V.-

INFORME FINAL

Como se desprende de los sucesivos informes oportunamente presentados por los consultores que hicieron factible la concreción del proyecto, los objetivos planteados en la formulación resultaron ampliamente alcanzados.

Así, el objetivo principal (Crear y Consolidar la Red provincial de Agencias) se concreta con la existencia en el territorio de más de setenta Agencias de Desarrollo Local, con diferente grado de participación en la institucionalidad local, pero funcionando de manera eficaz tanto respecto a la articulación de los actores locales del desarrollo, como de la puesta en valor de las herramientas y programas de apoyo al empresariado.

MUNICIPIO	Agencia
Adolfo Alsina	si
A.Gonzalez Chavez	
Alberti	si
Almirante Brown	si
Arrecifes	
Avellaneda	si
Ayacucho	
Azul	si
Bahía Blanca	si
Balcarce	si
Baradero	si
Benito Juarez	si
Berazategui	si
Berisso	
Bolivar	si
Bragado	si
Campana	si
Cañuelas	si
Capitán Sarmiento	
Carlos Casares	
Carlos Tejedor	
Carmen de Areco	
Castelli	si
Chacabuco	si
Chascomus	si
Chivilcoy	

Colón	si
Coronel Brandsen	
Cnel.L.Rosales	si
Coronel Dorrego	si
Coronel Pringles	
Coronel Suarez	si
Daireaux	si
Dolores	si
Ensenada	
Escobar	
Esteban Echeverría	si
Extación de la Cruz	si
Ezeiza	
Florencio Varela	si
F.Ameghino	
General Alvarado	si
General Alvear	si
General Arenales	
General Belgrano	si
General Guido	si
Gral.J.Madariaga	si
General Lamadrid	
General Las Heras	
General Lavalle	si
General Paz	si
General Pinto	
General Pueyrredón	si
General Rodriguez	
General San Martin	si
General Viamonte	si
General Villegas	
Guamini	si
Hipólito Yrigoyen	
Hurlingham	
Ituzaingó	si
José C. Paz	si
Junin	si
Partido de la Costa	si
La Matanza	si
La Plata	si
Lanús	si

Laprida	
Las Flores	si
Leandro N. Alem	si
Lincoln	
Lobería	si
Lobos	si
Lomas de Zamora	si
Lujan	si
Magdalena	si
Maipú	si
Malvinas Argentinas	
Mar Chiquita	si
Marcos Paz	si
Mercedes	si
Merlo	
Monte	si
Monte Hermoso	
Moreno	si
Morón	si
Navarro	
Necochea	
Nueve de Julio	
Olavarria	si
Patagones	si
Pehuajó	
Pellegrini	
Pergamino	si
Pila	
Pilar	si
Pinamar	
Presidente Perón	
Púan	si
Punta Indio	si
Quilmes	si
Ramallo	
Rauch	
Rivadavia	si
Rojas	
Roque Perez	si
Saavedra	
Saladillo	si

Salliqueló	si
Salto	
San A.de Giles	
San A. de Areco	
San Cayetano	
San Fernando	
San Isidro	
San Miguel	si
San Nicolás	si
San Pedro	
San Vicente	
Suipacha	
Tandil	si
Tapalque	si
Tigre	si
Tordillo	si
Tornquist	
Trenque Lauquen	si
Tres Arroyos	si
Tres de Febrero	si
Tres Lomas	
Veinticinco de Mayo	
Vicente Lopez	
Villa Gesell	
Villarino	
Zárate	si

Asimismo, ha sido posible desarrollar un programa de capacitación a los recursos humanos locales para facilitarles la operatoria funcional. Dicha capacitación fue encarada según el siguiente plan de acción:

TIPO DE CAPACITACIÓN		PARTICIPANTES	CARGA HORARIA
1. Seminarios Agencias	sobre	Personal, CD, Funcionarios municipales, invitados	1 día(8hs)
2. Las competencias	nuevas en el	Personal, CD, Funcionarios	½ día (4hs)

Desarrollo Local	municipales	
3. El rol de las Agencias	Personal, CD, Funcionarios municipales	½ día (4hs.)
4. Capacidades Técnicas: <ul style="list-style-type: none"> • Formulación y evaluación de proyectos • Programas y políticas • Cadenas de Valor • Gestión • Vinculación tecnológica 	Personal	-8hs -2hs -2hs -3hs -1hs 16hs.
5. La consultaría en primera instancia: <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Plan de Negocios • Marketing • Diagnósticos • Negociación • Emprendedorismo 	Gerentes / Jefes Operativos	-1hs -6hs -2hs -2hs -2hs -3hs 16hs.
6. Reuniones periódicas regionales	Gerentes y CD	
7. Auditorias internas (opcional)		

Por este camino fue posible iniciar un proceso de descentralización y articulación para la intervención territorial, facilitando los aprendizajes y la utilización de los programas emanados de instancias superiores. Para ello, el Ministerio de la Producción redefinió los objetivos del área Desarrollo Productivo Territorial y, en función de ello, determino los roles a cumplir: facilitador, soporte, articulador, animador, consultor y asesor según los requerimientos territoriales. Todo esto a propuesta del presente proyecto. Asimismo, fue creada la figura del facilitador territorial a efectos de tener mayor proximidad a los requerimientos locales. Los mismos se distribuyeron el trabajo por sectores geográficos y facilitaron la velocidad de respuesta a las distintas

demandas, según lo especificado en el informe del consultor Jorge Burchi. Asimismo se confeccionó un manual con el objetivo de sistematizar el desarrollo de las distintas tareas.

INSTRUCTIVO FACILITADORES REGIONALES

Mision

Promover el desarrollo económico local valorizando los recursos endógenos y contribuyendo a una mejor calidad de vida de la comunidad

Objetivos

- Creación de una red de agencias territoriales
- Consolidar las agencias en funcionamiento
- Articular para el aprovechamiento de políticas, programas y otros instrumentos públicos y privados, provinciales, nacionales e internacionales
- Creación de instrumentos que favorezcan la competitividad

Debemos actuar como:

- Referente. Interlocutores
- Soporte. Facilitar el 'feed back'
- Facilitador. Ayudarles en la gestión
- Articulador. Nexos entre sus necesidades y los programas
- Animador. Incentivar para la acción territorial
- Consultor. Poner a disposición nuestras capacidades
- Asesor. En función de nuestra experiencia
- capacitadores

No son 'nuestras' Agencias. Integran la Red de Agencias de nuestro Ministerio.
--

Objetivos específicos de los facilitadores

- Colaborar en la acción de las Agencias sitas en su territorio
- Facilitar la intervención territorial del área
- Articular el funcionamiento de los programas y políticas del ministerio.

Funciones y responsabilidades de los facilitadores

- Consultor de las agencias de la zona (ayuda)
- Reafirmar los programas a difundir
- Articular reuniones
- Programar visitas
- Invitar a las acciones de sus propias agencias
- Transmitir experiencias
- Colaborar con Desarrollo Productivo Territorial en los municipios en los que no hay Agencias, según requerimientos específicos.

Facilitadores:

1) Guillermo Salim

Carmen de Patagones, Villarino, Bahía Blanca, Coronel Rosales, Coronel Dorrego, Monte Hermoso, Coronel Pringles, González Chávez, Tornquist, Puán, Saavedra, Coronel Suárez, San Cayetano, Lobería, Necochea

2) Horacio Balbiani

Adolfo Alsina, Guaminí, Daireaux, Salliquejó, Tres Lomas, Pellegrini, Bolívar, 25 de mayo, General Alvear, Tapalqué, Azul, Tandil, Benito Juárez, Laprida, General Lamadrid

3) Jorge Burchi

Roque Pérez, Saladillo, Las Flores, Belgrano, Monte, Partido de la Costa, Villa Gesell, Pinamar, Lobos, Cañuelas, Dolores, José C. Paz, Tres de Febrero

4) Alberto Bechi

Coprosal, (Tordillo, General Madariaga, General Lavalle, Chascomus, Punta Indio, Magdalena, Castelli), General Pueyrredon, General Alvarado, Balcarce, Mar Chiquita, Ayacucho, Rauch, Pila, Guido, Maipú;

5) Jorge Cordal

Suipacha, Navarro, Las Heras, Colón, Pergamino, Rojas, Salto, Carmen de Areco, San Andrés de Giles, Exaltación de la Cruz, Baradero, Zarate, San Pedro, Ramallo, San Nicolás, Arrecifes, Capitán Sarmiento, San Antonio de Areco, Luján, General Rodríguez, Marcos Paz, Campana

6) Oscar Palma

General Villegas, Florentino Ameghino, Rivadavia, Trenque Lauquen, Pehuajó, Hipólito Yrigoyen, Carlos Casares, Nueve de Julio, Lincoln, Carlos Tejedor, General Pinto, General Arenales, Junín, General Viamonte, Bragado, Chacabuco, Alberti, Chivilcoy, Leandro N. Alem

Como se desprende del informe final de la Licenciada Patricia Marzoratti, las Agencias han adoptado formatos diferentes: Asociaciones Civiles, creadas por Ordenanza Municipal, Institutos Descentralizados y Agencias Regionales. No obstante la distinta conformación, casi todas han encarado algún proyecto de desarrollo local, han identificado proyectos productivos y todas ellas han adoptado la puesta a disposición del empresariado de los servicios empresariales disponibles.

Respecto a los **servicios de asistencia técnica**, según se demuestra en el informe final de la Licenciada Marianela Tosetti se han desarrollado distintas asistencias para diferentes sectores económicos y en variadas temáticas, a partir de las demandas relevadas en el trabajo del consultor Carlos Migone y de la consultora Betina Román.. Los servicios se han implementado a partir de una metodología oportunamente elaborada. Los prestadores para

desarrollar los cursos fueron relevados y capacitados oportunamente, y también fueron evaluados en función de los resultados obtenidos, tal como se deja constancia en el informe de Betina Román.

Del mismo modo, se implementaron cursos de capacitación para empresarios, demandados en varios municipios. En este sentido, cabe agregar que casi el 70% de los mismos correspondieron al sector industrial, tal como se desprende del informe de la Licenciada Jimena Rubio.

Por último se han desarrollado algunos instrumentos de comunicación (Infoagencias, Website en el sitio del Ministerio, desarrollo de páginas web de las Agencias, programas de marketing para las mismas) a los efectos de facilitar los procesos de circulación de la información, como también la obtención de respuestas que permitan difundir con mayor eficiencia

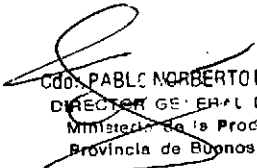
Conclusiones

El Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires cuenta a la fecha con una red de Agencias que se despliega territorialmente, cubriendo la mayoría de los 134 municipios bonaerenses. Las mismas cuentan con una dotación de recursos humanos técnicamente capacitados tanto para detectar oportunidades productivas, como para ofrecer herramientas y programas para el desarrollo empresarial. Asimismo cuentan con capacidades para formular y evaluar proyectos, en función de los requerimientos particulares inherentes a cada programa. Además en las Agencias se articulan el sector público y el privado, a través de sus representantes que componen las comisiones directivas o los consejos asesores. Con ello se fomenta la activa participación de los actores locales, artífices primordiales de los procesos de desarrollo local. Cada Agencia está organizada según la particular estructura que los representantes locales prefieran, pero todas están conducidas técnicamente por un gerente, con un perfil profesional homogéneo. Asimismo cuentan con técnicos capacitados para dar respuesta a las demandas de servicios empresariales, como también para identificar oportunidades productivas y elaborar los proyectos pertinentes.

La red cuenta además con un sistema idóneo de comunicación, tanto entre ellas como también con el área respectiva del Ministerio; y asimismo posee herramientas que facilitan la difusión de la información hacia su entorno local.

Por otra parte, las Agencias cuentan con instrumentos para dar respuesta a los requerimientos empresariales, tanto en lo que hace a financiamiento, como a capacitación y asistencia técnica. Estos instrumentos han sido diseñados en función a las demandas detectadas en el entramado empresario provincial.

Se acompañan los informes finales de los consultores Patricia Marzoratti, Marianela Tosetti, Carlos Migone, Jimena Rubio, Jorge Burchi, Claudia Bignasco y Betina Román.


CD. PABLO NORBERTO DELGADO
DIRECTOR GENERAL DE ADM.
Ministerio de la Producción
Provincia de Buenos Aires