

01/F.3113 682801 - e 68224  
G 11 p

45918

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

PROYECTO DE ASISTENCIA TÉCNICA

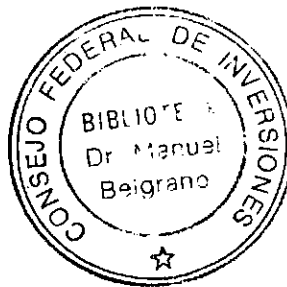
“PROGRAMA DE DESARROLLO TERRITORIAL, FORTALECIMIENTO Y  
CAPACITACIÓN DE LAS AGENCIAS DE DESARROLLO”

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 <sup>1</sup> | 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                                |              |

<sup>1</sup> Ref. 1Chico: 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           | Liderazgo del Sector Público | Estrategias de Desarrollo Territorial | Plan estratégico formulado | Agencia | Niveles de Gobierno <sup>3</sup> | 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                                |              |  |  |   |  |   |   |

<sup>3</sup> 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<br>Martin    | X                                       |  | X   |                | X  |                     |  | X |  | 4 |  |  |   |
| General<br>Viamonte  |   |  |   |                |  |                     |  | X |  | 2 |  |  |   |
| General<br>Villegas  |   |  |   |                |  |                     |  |   |  | 2 |  |  |   |
| <b>Municipio</b>     | <b>Liderazgo del<br/>Sector Público</b> | <b>Estrategias de<br/>Desarrollo<br/>Territorial</b> | <b>Plan<br/>estratégico<br/>formulado</b> | <b>Agencia</b> | <b>Niveles de<br/>Gobierno<sup>4</sup></b> | <b>Instrumentos</b> |  |   |  |   |  |  |   |
| Guamini              | X                                       | X  |   | X              | 2  |                     |  |   |  |   |  |  |   |
| Hipólito<br>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.<br>Alem   |   |  |   | X              | 2  |                     |  |   |  |   |  |  |   |
| Lincoln              |   |  |   |                | 2  |                     |  |   |  |   |  |  |   |
| Loberia              |   |  |   | X              | 2  |                     |  |   |  |   |  |  |   |
| Lobos                | X                                       | X  |   | X              | 2  |                     |  |   |  |   |  |  |   |
| L.de Zamora          | X                                       | X  |   | X              | 4  |                     |  |   |  |   |  |  | X |

<sup>4</sup> 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 <sup>5</sup> | 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            |
| 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                                |              |

<sup>5</sup> Ref. 1 Chico: hasta 10.000hab.

2 Mediano: hasta 100.000hab.

3 Intermedio: hasta 200.000hab

4 Área Metropolitana: más de 200.000hab.

|                      |   |  |   |  |  |   |   |   |
|----------------------|---|--|---|--|--|---|---|---|
| Pelleg<br>rini       | X |  |   |  |  |   | 1 |   |
| <u>Perga</u><br>mino | X |  |   |  |  | X | 2 |   |
| Pila                 |   |  |   |  |  |   | 1 |   |
| Pilar                | X |  | X |  |  | X | 4 |   |
| Pinam<br>ar          |   |  |   |  |  |   | 2 |   |
| Presid<br>ente Peron |   |  |   |  |  |   | 2 | X |
| Puán                 | X |  |   |  |  |   | 2 |   |
| Punta<br>Indio       |   |  | X |  |  | X | 1 |   |
| <u>Quilm</u><br>es   |   |  |   |  |  | X | 3 | X |
| Ramal<br>lo          |   |  |   |  |  |   | 2 |   |
| Rauch                |   |  |   |  |  |   | 2 |   |
| Rivad<br>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 <sup>6</sup> | 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            |

<sup>6</sup> 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 |  |   |

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

<sup>7</sup> 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.

| <b>MUNICIPIO</b>  | <b>Agencia</b> |
|-------------------|----------------|
| 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 |