

2826

48622



Programa de Fortalecimiento de Asociaciones
para el Desarrollo Regional de la Provincia de Santa Fe



GOBIERNO DE SANTA FE
MINISTERIO DE LA PRODUCCION



INFORME FINAL

Noviembre de 2010

Ciudad de Santa Fe

Equipo Técnico Director

Mg Roberto Médici

rmedici@arnet.com.ar

Consultores

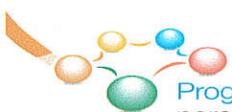
Lic. Aneris Cao
CPN Romina Echen
Lic. Alejandro Marengo

Unidad de Contralor

Dirección de Desarrollo Territorial
Ministerio de la Producción
Gobierno de Santa Fe



48622



Programa de Fortalecimiento de Asociaciones
para el Desarrollo Regional de la Provincia de Santa Fe



GOBIERNO DE SANTA FE
MINISTERIO DE LA PRODUCCION



INDICE

Capítulo I.....	4
Capítulo II.....	18
Capítulo III.....	43
Capítulo IV.....	49
Conclusiones.....	51
Anexos.....	52



INTRODUCCION

El presente documento presenta los resultados generales del Programa de Fortalecimiento de Asociaciones para el Desarrollo Regional en la Provincia de Santa Fe.

El Programa fue financiado totalmente con aportes del Consejo Federal de Inversiones y tuvo como Unidad de Contralor a la Dirección de Desarrollo Territorial del Ministerio de la Producción del Gobierno de Santa Fe.

De acuerdo a los plazos establecidos el Programa tuvo un período de ejecución de doce (12) meses, culminando en Diciembre de 2010.



CAPITULO I

1. Caracterización de los espacios económicos provinciales y surgimiento de las institucionalidades para el desarrollo.

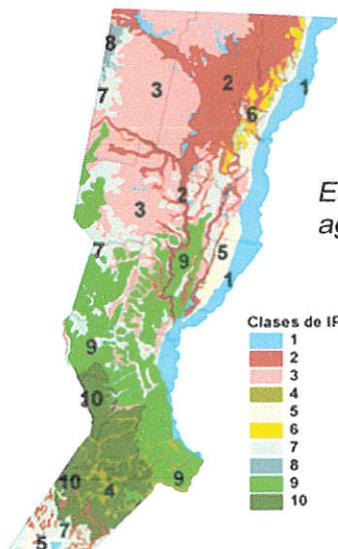
1.1. Morfologías productivas territoriales

Una de las principales características de la provincia de Santa Fe es la diversidad que presentan sus entornos productivos. Este hecho puede observarse desde dos ópticas. Una de ellas se vincula con sus características geofísicas, en la que se destacan biomas que marcan índices de productividad diferenciales y de cuyos rangos se desprenden fuertes asimetrías estructurales entre el centro norte y el centro sur provincial. En el año 1990, el INTA junto a la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos (SAGPyA) generaron un índice de productividad de las tierras, otorgando escalas de 1 a 10 que identificaban potenciales productivos. Como puede observarse en el Gráfico I los IP de mejor posicionamiento se ubican en el centro sur provincial.

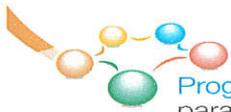
GRAFICO I

INDICE DE PRODUCTIVIDAD DE LAS TIERRAS

Fuente: Atlas de Suelos de la Rep. Argentina.
INTA SAGPyA - Proyecto Arg 85/019 (1990)



Es una valoración de la capacidad agrícola de las tierras. A mayor IP, mayor potencial productivo



Los IP (Indices de Productividad) permiten establecer las características de las Regiones Agroeconómicas de la provincia. Según el Ministerio de la Producción, se identifican cuatro tipos de regiones: a) ganadera, b) ganadera-agrícola, c) agrícola-ganadera y d) agrícola. Como se observa en el Gráfico II, la mayor superficie agroeconómica manifiesta aptitudes para el desarrollo ganadero, comportándose, como tierras de mínima o inexistente aptitud agrícola.

Hay que remarcar un hecho importante que surge de lo antedicho. Los datos obtenidos del Ministerio de Producción de Santa Fe, son del año 2002. Es de esperar que la caracterización que hacemos de las regiones agro-económicas pueda haber sufrido alguna alteración. Sobre todo a partir de los límites territoriales de cada una de ellas. El hecho que explica, al menos en parte esta situación, es la conjunción entre el avance de las técnicas de siembra directa y los adelantos tecnológicos en relación con la genómica vegetal, principalmente en cultivos como soja, maíz y sorgo que permitieron mejores niveles de adaptación sobre nuevos ambientes productivos, pudiendo haber corrido las fronteras agrícolas provinciales.

Aun atendiendo esta cuestión, **la perspectiva provincial** de mediano plazo, no debiera considerar alteraciones sustanciales en los usos agrícolas provinciales. Se requerirá para ello un salto tecnológico importante que pueda dar cuenta de **incrementos en la productividad**, más allá de lo que pueda ser aportado a partir de la instrumentación de mejoras en las prácticas agroeconómicas.

REGIONES AGROECONÓMICAS DE LA PROVINCIA DE SANTA FE

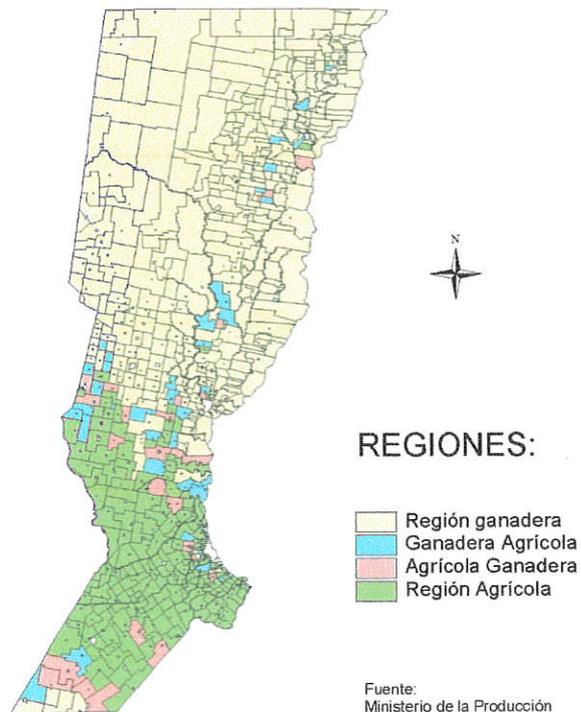
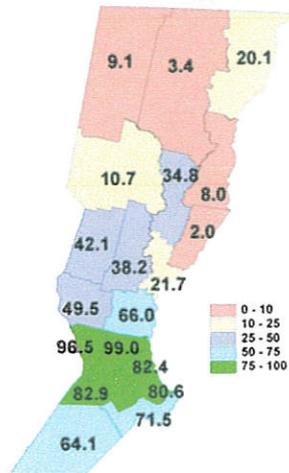


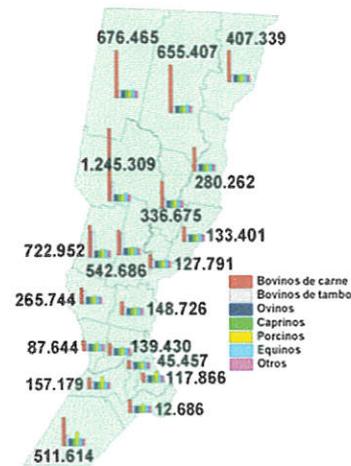


GRAFICO III

SUPERFICIE CON USO AGRÍCOLA
(Porcentaje del Departamento)
Fuente: Estimaciones Agrícolas SAGPyA (2005)



EXISTENCIAS GANADERAS
Número total de cabezas
Fuente: INDEC, CNA 2002



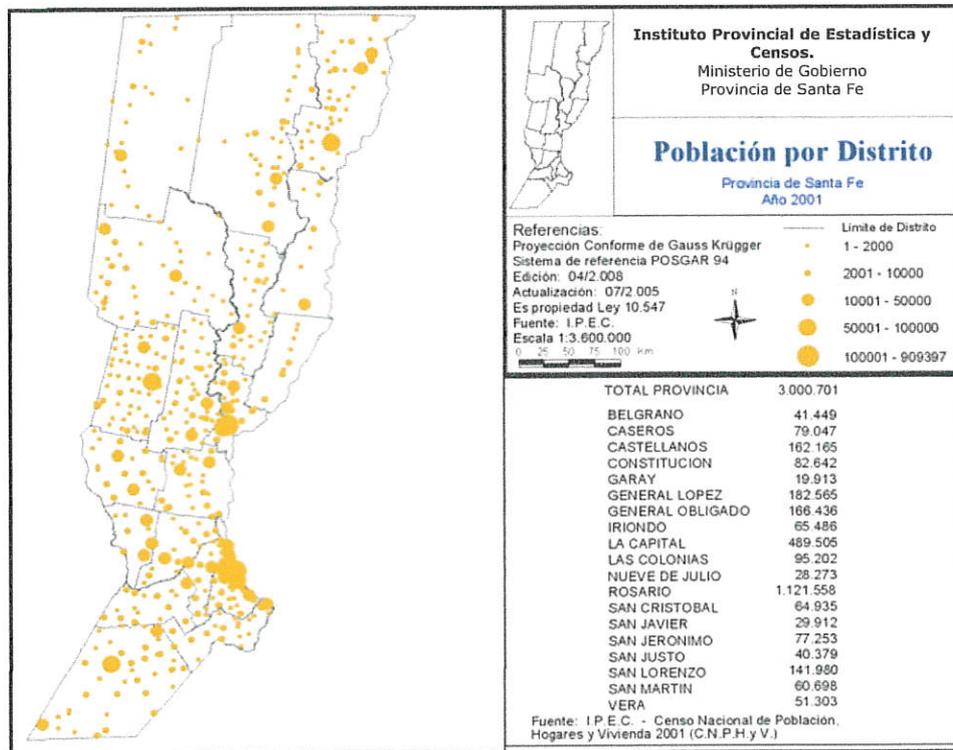
Ceterisparibus, es posible afirmar que las estimaciones de uso agrícola de la superficie provincial pueden estar en los mismos valores de los apuntados por la SAGPyA en 2005, con valores para la zona centro-sur que se encuentran en un rango del 66% al 99%. Por su parte y solo a los efectos de complementar el diagnóstico adjuntamos las existencias ganaderas con el objetivo visualizar los números relativos del stock según su distribución territorial. Es de remarcar la predominancia cuantitativa que adquiere en este punto el centro norte provincial.

1.2. Morfología poblacional e inferencias institucionales.

Al momento de realización de este informe, no se encontró disponible la información relevada por el Censo Nacional de 2010. La población total de la Provincia según el Censo Nacional de Población, hogares y Viviendas de 2001 alcanza a 3.000.701 habitantes. El 75 % de la misma se concentra en seis de los 19 departamentos, y el 38 % en uno de ellos, el departamento Rosario. La densidad de población promedio es 22,6 habitantes por km², variando desde 1,7 en el departamento 9 de Julio a 593,4 en el departamento Rosario. La población es fundamentalmente urbana, el 86,8% habita en ciudades y, en dos de ellas reside el 53,7 % de la población. La distribución espacial de la población (Gráfico IV) presenta de este modo un elevado índice de concentración que se corresponde con las regiones del centro-sur provincial.



Gráfico IV



Los asentamientos sociales fueron encontrando su desarrollo a partir de las posibilidades que los entornos productivos ofrecieron a las actividades socioeconómicas.

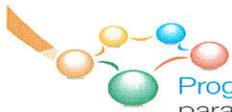
La consolidación del centro-sur santafesino como un espacio de alta gravitación territorial se explica a partir de su posicionamiento relativo en el contexto de la pampa húmeda, región que le fue ofreciendo ventajas estáticas de relevada importancia estratégica, que se constituyen como un factor inmejorable de potenciación de las ventajas dinámicas necesarias para la consolidación de elevados niveles de competitividad territorial.

La emergencia del entramado institucional de Asociaciones para el Desarrollo Regional se despliega principalmente en los departamentos del centro-norte santafesino (Gráfico V).

Es la combinación de un conjunto de elementos la que nos ayudan a explicar el surgimiento de estas infraestructuras regionales.

La *densidad institucional previa* de los ambientes territoriales en los que se generan las ADRs puede ser interpretada como uno de los elementos que potenció su creación. Sobre todo debe prestarse atención a aquellas zonas en donde no había formaciones institucionales previas focalizadas en la temática del desarrollo. En estos entornos, las evaluaciones realizadas en





ciudadana y la concertación entre actores. Asimismo, las regiones son el escenario en el cual se desarrollará la descentralización provincial.

Como mencionábamos oportunamente en el informe parcial II, a fin de abordar el armado de Agendas territoriales con cada una de las Asociaciones, se elaboró una encuesta dirigida al equipo de gestión y Directivos de dichas instituciones. La encuesta se dividió en tres secciones: Información General, Objetivos Estratégicos y Financiamiento.

Cabe mencionar que de las 17 Asociaciones existentes en el territorio provincial (ACRENES se encuentra intervenida), solamente 2 (Castellanos y San Justo Norte) no contestaron el cuestionario propuesto. Asimismo, algunos aspectos dentro de la encuesta no fueron completados por varias Asociaciones, es por ello que figurará como "sin datos" los puntos no contestados.

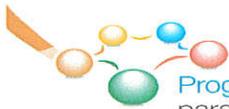
Con los resultados obtenidos y basándose principalmente en los datos aportados por la segunda sección de la encuesta, Objetivos estratégicos, se elaboró un mapa socio – productivo conteniendo las actividades económicas prioritarias identificadas por cada una de las Asociaciones y agrupándolas según su correspondencia con los tres sectores económicos – primario, secundario y terciario –a fin de compararlos y evaluar su correlación con el entramado económico productivo que caracterizan a las 5 regiones de la provincia de Santa Fe.

Para facilitar la lectura y comprensión del mencionado cuadro, creemos oportuno abordar el análisis a partir de los 5 nodos territoriales y detenernos en cada una de las Asociaciones para el Desarrollo Regional que los integran de acuerdo al área de acción de estas.

Como se observa en el mapa de Asociaciones para el Desarrollo Regional, las 17 Asociaciones se encuentran distribuidas en el Norte y Centro de la Provincia, es decir, donde se encuentran los Nodos Reconquista, Rafaela, Rosario y Santa Fe. Los departamentos que integran el Nodo Venado Tuerto no son sede de ninguna Asociación para el Desarrollo Regional.

La ubicación geográfica de éstas no es casual y tomando como ejemplo el mapa donde se describe la superficie cultivada total de la provincia y las regiones agroeconómicas, con una marcada concentración hacia el centro sur, comprobamos una estrecha relación entre aquellas áreas más castigadas y con menos potencial de productividad y el radio de acción de las Asociaciones para el Desarrollo Regional.

Es decir, las Asociaciones no sólo nacen en reacción a circunstancias y contextos de crisis, en la mayoría de los casos climáticos, sino que están íntimamente ligadas a las diferencias territoriales que caracterizan la provincia de Santa Fe y que influyen en la capacidad productiva y de desarrollo de sus territorios, ubicándose las mismas en las zonas menos favorecidas y con menor potencial productivo.



Cuadro VI

Cuadro I

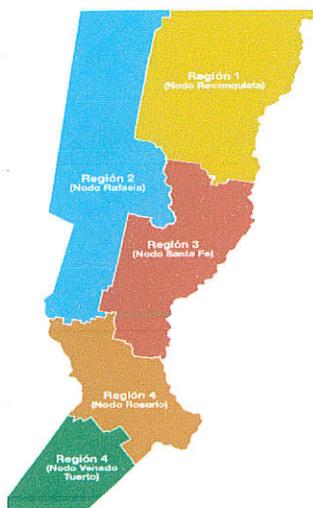
NODOS Y SECTORES PRODUCTIVOS Y ACTIVIDADES PRIORIZADAS ADRS

	Producción Primaria	Producción Industrial	ADRS	Actividades Priorizadas			
				Primarias	Secundarias	Terciarias	
Nodo Rosario: Rosario, Constitución, San Lorenzo, San Martín, Belgrano elriondo	Cultivos tradicionales (soja, trigo, maíz, girasol)	Complejo oleaginoso (plantas aceiteras)	San Martín	sin datos	sin datos		
	Horticultura (Rosario y zona)	Maquinaria Agrícola (las Parejas, Armstrong y Las Rosas)					
	Ganadería (carne)	Destilerías, petroquímicas, industria química, frigoríficos, molinos harineros.					
	Ganadería (lechera) y tambos	Textil -indumentarias, calzado, plásticos	Belgrano	Apicultura	Textil, Metalmeccánico		
	Apicultura	Automotrices autopartes					
		Industria del software					
Nodo Santa Fe : La Capital, Garay, San Justo, Las Colonias, San Jeronimo	Cultivos tradicionales (soja, trigo, maíz, girasol)	Agro industrias (lácteos y frigoríficos)	San Justo Sur	Agricultura, Ganadería (carne y leche), Fruti horticultura, Apicultura			
	Fruti horticultura	Cuero (Esperanza)	Garay	Fruti Horticultura, Ganadería (lechera), Apicultura	Carpintería	Turismo	
	Desarrollo Forestal	Maquinas para industria alimenticia y productos metálicos	Acredema	Agricultura, Ganadería y Horticultura.	Comercio (prod. Alimentaria)		
	Ganadería (carne)	Mueble y Madera (Las Colonias)	Las Colonias	Agricultura, Ganadería y Apicultura			
	Ganadería (lechera): San Justo, Las Colonias, San Jeronimo	Servicios Turísticos	San Justo Norte	sin datos	sin datos		
Nodo Rafaela: 9de Julio, San Cristobal y Castellanos	Algodón, bosques nativos e implantados (norte).	Industrias alimenticias y metalmeccánicas (centro oeste)	Ceres	Apicultura* (producción y extracción), Ganadería (cria e invernada) y Lechería (tambo)			
	Cultivos tradicionales (soja, trigo, maíz)	Polo de desarrollo productos lácteos (Rafaela y zona)	Villa Trinidad y Colonia Ana	Apicultores	Comercios		
	Ganadería (carne) norte	Máquinas para la industria alimenticia.	San Guillermo	Apicultura, Porcinos			
	Ganadería (lechera) y Tambos	Autopartes	Castellanos	sin datos	sin datos		
	Apicultura y Porcinos			San Cristobal	Ganadería, Agricultura, Tambo y Apicultura	Industrias en General	Transporte, Taller mecánico, Gomería
				Interdistrital 9 de julio	Ganadería, Agricultura y Apicultura		
				Ganadería	parques industriales		
Nodo Reconquista: Gral Obligado, Vera y San Javier	Cultivos tradicionales	Agro industrias (mp agrícolas, aceites, carnes, algodón y azúcar)	Reconquista	Ganadería, Avicultura, Apicultura, Porcinos y Frutihorticultura	Metalmeccánico, Maderas y Muebles	Agroindustria	
	Caña de azúcar y algodón	Frigoríficos	Vera	Ganadería, Agricultura y Apicultura	Carnes no tradicionales, Produccion artesanal, Lácteos	Informatica, Taller, Metalúrgico	
	Arroz (en la Costa)	Industrias lácteas, aceiteras, cooperativas faenadoras de aves, textiles	La Costa	Agricultura familiar, Apicultores	Artesanos y Agroindustria familiar	Turismo	
	Fruti horticultura	Fabricas de muebles					
	Ganadería (carne)	Turismo					
Productos artesanales							
Nodo Venado Tuerto: Gral Lopez y Caseros	Agrícolas. Cultivos tradicionales (soja, trigo, maíz). I+D en Genómica vegetal	Industrial frigorificas, lácteos					
	Ganadería bovina de carne y leche. Tambos.	Maquinaria agrícola, agropartes, metalúrgica y metalmeccánica					
	Apicultura						
	Actividad porcina						

Fuente: Plan Estratégico Provincial de Santa Fe y Elaboración propia en base a encuestas a las distintas asociaciones.



1.4. Acerca de las características productivas de las 5 regiones y las ADRs que las integran.



La Región 4, **Nodo Rosario**, integrada por los departamentos de Rosario, Constitución, San Lorenzo, San Martín, Belgrano e Iriondo, alberga la Asociación para el Desarrollo Regional del Departamento San Martín, con sede en Sastre y de la Asociación para el Desarrollo del Departamento Belgrano con sede en Las Rosas.

Geográficamente ubicada en el centro de la pampa húmeda, el clima húmedo y templado provee las condiciones ideales para la **actividad agropecuaria**. Del cuadro VI observamos que predominan los **cultivos tradicionales (soja, maíz, trigo y girasol)**, la **horticultura, ganadería (carne y leche) y la apicultura**.

A nivel industrial, se destacan:

- Grandes plantas aceiteras que conforman el complejo oleaginoso más grande del mundo.
- El complejo de la maquinaria agrícola que concentra más del 70% de la fabricación del país.
- Destilerías, Petroquímicas, Industria Química, Frigoríficos, Molinos Harineros, Textil-indumentarias, Calzado, Plásticas, Automotrices autopartes.
- Polo de Desarrollo de la Industria del Software, integrando uno de los principales de Argentina.

Analizando entonces a las dos Asociaciones arriba mencionadas, observamos que dentro de los objetivos priorizados se identificaron la **Actividad Apícola y Actividades textiles y metalmecánicas** por parte de la ADR de Belgrano, encontrándose todas ellas dentro del entramado productivo de dicho Nodo.

No se dispone de información sobre la ADR de San Martín.

La Región 3, **Nodo Santa Fe**, integrada por los Departamentos de La Capital, Garay, San Justo, Las Colonias y San Jerónimo, agrupa 5 Asociaciones a saber:



- 1) Asociación para el Desarrollo Económico y Cultural del Norte del Depto La Capital; y Sur de San Justo, de ahora en adelante llamada ADR San Justo Sur;
- 2) Asociación para el Desarrollo del Departamento de Garay;
- 3) Asociación para el Crecimiento y Desarrollo de los Distritos de Monter Vera y Arroyo Aguiar (ACREDEMA);
- 4) Asociación para el Desarrollo Regional del Departamento Las Colonias;
- 5) Asociación para el Desarrollo Regional para el Norte del Departamento de San Justo.

La región se destaca por el gran dinamismo de sus servicios y la existencia de diversas cadenas de valor. La producción de cereales y oleaginosas representa la principal actividad, la cual se ve fortalecida y complementada por industrias lácteas, cárnicas y de curtidos. El sector ganadero, las producciones regionales y los emprendimientos madereros completan el esquema productivo. Asimismo, se destaca el constante crecimiento de la oferta de servicios turísticos.

En relación a las actividades económicas elegidas por las cinco ADRs que integran el Nodo Santa Fe, observamos las siguientes particularidades:

- 1) ADR Sur San Justo: sus objetivos prioritarios se concentran en el sector primario, a través de la Agricultura, Ganadería (carne y leche), Frutihorticultura y Apicultura.
Si bien no se mencionan actividades industriales dentro de la agenda, a pesar de la importancia que las mismas tienen en el Nodo Santa Fe, focalizaron su plan de acción en actividades representativas del territorio local, a excepción de la Apicultura.
- 2) ADR Garay: identificó tres ejes estratégicos, involucrando los tres sectores: frutihorticultura, ganadería lechera y apicultura (sector primario), carpintería y el turismo. Todos ellos a excepción de la actividad apícola se alinean con el entramado productivo del nodo.
- 3) ACREDEMA: Priorizaron en sus objetivos más importantes las actividades agrícolas, ganaderas y hortícolas así como también consideran que el comercio a través de las producciones alimenticias tiene un gran potencial en el área de actuación de la Asociación. Los dos focos identificados (primario y secundario) se alinean con la realidad económica productiva del nodo.



4) ADR Las Colonias: nuevamente las actividades consideradas motores del crecimiento y desarrollo del área de la Asociación, pertenecen en su totalidad al sector primario: Agricultura, Ganadería y Apicultura. Coincidiendo en las dos primeras con el tejido productivo del Nodo al que pertenecen.

5) ADR San Justo Norte: no se dispone de información.

La Región 2, **Nodo Rafaela** está integrado por los Departamentos de 9 de Julio, San Cristóbal y Castellanos. En este se ubican 7 Asociaciones para el Desarrollo Regional, convirtiéndose en el Nodo que concentra la mayor cantidad de ADRs, a saber:

- 1) Asociación para el Desarrollo Regional de Ceres y Hersilia;
- 2) Asociación para el Desarrollo Regional de Villa Trinidad y Colonia Ana;
- 3) Asociación para el Desarrollo Regional de San Guillermo y zona;
- 4) Asociación Regional para el Desarrollo, Departamento Castellanos;
- 5) Asociación para el Desarrollo Regional de San Cristóbal
- 6) Asociación Interdistrital para el Desarrollo Regional (sede en Moisés Ville);
- 7) Asociación para el Desarrollo del Departamento 9 de Julio.

Caracteriza el **Nodo Rafaela**, un manifiesto contraste norte-sur, identificable tanto en términos de capacidades instaladas, como en relación a las fortalezas productivas y los recursos naturales disponibles. La zona sur de esta región representa uno de los enclaves productivos más sobresalientes de la provincia y el país, mientras que la zona norte da cuenta de marcadas carencias tanto en infraestructuras territoriales como en desarrollo productivo.

Se aprecia una importante diversidad territorial: la gran cuenca láctea, la más importante a nivel nacional, se integra con un área noreste propicia para la producción ganadera y con el sector noroeste donde el clima subtropical favorece la producción algodonera. La aptitud agrícola de los suelos determina grandes áreas de cultivos.

La ganadería juega un rol importante, los departamentos 9 de julio y San Cristóbal poseen la mayor cantidad de ganado bovino de carne de la provincia. En el centro, se concentra el ganado bovino lechero y los tambos. Esta actividad se complementa con emprendimientos apícolas y porcinos.

Del cuadro VI, observamos que se destacan las industrias alimenticias y metalmecánicas. Asimismo, las empresas autopartistas del nodo, junto con el sur de la provincia ocupan el 44% del segmento nacional.

El cuadro VI nos muestra, asimismo, las actividades económicas identificadas como prioritarias por las 7 ADRs que integran el Nodo Rafaela:



- 1) ADR Ceres: es menester destacar la claridad y alineación de los objetivos más importantes identificados con las actividades económicas elegidas: apicultura, ganadería y lechería, coincidiendo con el entramado productivo, principalmente, el primario del Nodo Rafaela. Asimismo, la ADR considera que la actividad Agrícola es de peso en la región pero por políticas de la institución actualmente no está siendo abarcada dentro de los objetivos estratégicos, priorizándose a aquellos sectores que puedan agregar valor a la producción, mejorar el nivel y la calidad del empleo en el territorio y poseer un mayor potencial de redistribución de recursos, focalizando su agenda en el Sector primario de la economía.
- 2) ADR Villa Trinidad y Colonia Ana: identificaron dos ejes estratégicos: la apicultura y la actividad comercial.
- 3) ADR San Guillermo: sus objetivos estratégicos apuntan a la actividad apícola y porcina, concentrándose sus acciones en el sector primario de la economía.
- 4) ADR Castellanos: no se dispone de información. Sin embargo de las reuniones mantenidas con esta Asociación podemos concluir que se especializan en otorgar pequeños préstamos a los 3 sectores de la economía, destinados a los pequeños pueblos y ciudades de la zona de influencia de Rafaela, se trata de sostener actividades que son absorbidas por el efecto económico de carácter centrípeto que genera Rafaela.
- 5) ADR San Cristóbal: identificaron tres ejes estratégicos, involucrando los tres sectores: Ganadería, Agricultura, Tambo y Apicultura (sector primario), Industrias en General y Servicios aplicados al transporte, Taller mecánico y Gomería. Todas las actividades del sector primario son representativas del territorio, no así las vinculadas al sector secundario y terciario de la economía.
- 6) ADR Interdistrital: Ganadería, Agricultura y Apicultura son las actividades consideradas motores para el desarrollo y crecimiento del área de la Asociación. Estas coinciden con el tejido productivo (sector primario) del Nodo Rafaela.
- 7) ADR 9 de Julio: La actividad económica prioritaria elegida por la ADR es la Ganadería, siendo representativa de la región. Asimismo, sostienen que las actividades vinculadas a los parques industriales tienen un gran potencial en la región.



La Región 1, **Nodo Reconquista** está integrada por los departamentos de General Obligado, Vera y San Javier, en donde tienen sede tres Asociaciones para el Desarrollo Regional:

- 1) Asociación para el Desarrollo Regional (Reconquista);
- 2) Asociación para el Desarrollo del Departamento de Vera;
- 3) Asociación para el Desarrollo Regional de la Costa.

La diversidad y la riqueza de la región se manifiestan en la variedad de productos que integran su economía, la cual da cuenta de un gran potencial emprendedor.

Se verifica el desarrollo de cadenas integradas y complementadas con el ambiente.

La presencia de pastizales hace posible un desarrollo ganadero que genera carnes saludables y reconocidas en el mundo.

El acceso al río, y a los sistemas de islas y humedales, es vital para la cría de ganado y la pesca. Por su parte, el manejo de los bosques naturales deriva en maderas y muebles muy apreciados.

El clima subtropical facilita cultivos como el algodón y la caña de azúcar, que integran complejos de hilados de fibras y azucareros.

En la costa, donde la dominante es el río Paraná, se cultiva arroz y algo de frutihorticultura.

Las áreas de cultivos tradicionales abarcan girasol, soja, maíz, trigo y sorgo, y se complementan con emprendimientos lácteos, apicultura, citricultura y una importante cadena de integración avícola.

Se destacan también los emprendimientos agroindustriales, de alta tecnología, metalúrgicos y de servicios varios.

El turismo y los desarrollos agro-forestales son nuevos emergentes en la economía, aún no trabajados integralmente atento al potencial que presentan.

Todas estas características se encuentran sintetizadas en el Cuadro VI, Nodo Reconquista.

En relación a las particularidades productivas que caracterizan las 3 Asociaciones que integran la Región observamos lo siguiente:

- 1) ADR Reconquista: identificó tres ejes estratégicos, involucrando los tres sectores:
Ganadería, Avicultura, Apicultura, Porcinos y Frutihorticultura (sector primario), Metalmecánico, Maderas y Muebles (sector secundario) y servicios vinculados a la agroindustria (sector terciario). Todos ellos, a excepción de la apicultura, se alinean con el entramado productivo del nodo.



- 2) ADR Vera: nuevamente las actividades consideradas motores del crecimiento y desarrollo del área de la Asociación, pertenecen a los tres sectores: Ganadería, Agricultura y Apicultura (sector primario), Carnes no tradicionales, Producción artesanal y lácteos (sector secundario) y servicios vinculados a la informática y Talleres (sector terciario). Todas las actividades elegidas son representativas del territorio local, a excepción de la Apicultura.
- 3) ADR de la Costa: al igual que las dos Asociaciones que pertenecen al Nodo Reconquista, priorizaron acciones a llevar a cabo en el mediano y largo plazo que se vinculan con los tres sectores económicos. Otorgan un peso importante a la Agricultura familiar y a la Apicultura en relación al sector primario; nuevamente aparece la agricultura familiar y las artesanías en el sector secundario y el turismo vinculado al sector servicios.
La agenda estratégica elaborada por la ADR de la Costa se alinea perfectamente al entramado productivo del Nodo, a excepción de la actividad apícola que no aparece como representativa de la región 5.

1.5. Conclusiones parciales

Del análisis anterior confirmamos que las actividades económicas priorizadas por las Asociaciones para el Desarrollo Regional son representativas de los entornos en los cuales éstas se encuentran. Asimismo, en algunas de ellas se evidencia alguna orientación hacia actividades nuevas habiendo detectado un alto potencial en éstas. Es el caso de la Apicultura que actualmente en las ADRs de Belgrano, San Justo Sur, Las Colonias, Reconquista, Vera y la Costa integra una de las líneas de acción a trabajar dentro de sus agendas estratégicas.

Si bien el grado de focalización y selectividad de cada Asociación, es heterogéneo, los ejes estratégicos y acciones identificadas constituyen la base sobre la cual trabajar en el mediano y largo plazo. A medida que estas Instituciones puedan ir fortaleciendo sus estructuras de gestión, podrán orientarse hacia un análisis estratégico más profundo buscando una visión articulada de cada una de sus líneas de acción que logre desagregar las actividades priorizadas (por ellas mismas identificadas), en los distintos eslabones que las componen. El análisis a través de sistemas y subsistemas productivos facilita la detección de debilidades y ayuda a focalizarse en estos factores críticos limitantes a los encadenamientos productivos.

En este sentido, el cuadro VII, elaborado en base a la información obtenida de los diagnósticos y entrevistas realizadas, ubica las actividades económicas identificadas por las Asociaciones dentro de los 5 sistemas productivos (cadenas de valor) que representan los motores de la economía provincial. Se observa claramente una tendencia en la mayoría de ellas hacia las cadenas de valor del Sistema Agropecuario y Agro alimentos,



aunque también se destacan la participación en las cadenas de valor del Sistema Metalmeccánico y Otras Manufacturas por parte de las ADRs de Reconquista, Vera, Belgrano y Las Colonias. Por su parte, las ADR de la Costa y Garay están participando de la cadena de valor del Sistema turismo.

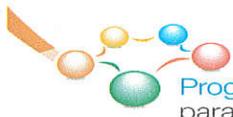
Las ADRs deberán orientar sus esfuerzos hacia la integración de sus actividades a dichas cadenas de valor, representando una verdadera plataforma institucional que facilite el diseño e implementación de estrategias de descentralización de la política de desarrollo territorial de la provincia.

Cuadro VII

Matriz Productiva Asociaciones para el Desarrollo : participación en las Cadenas de Valor

ADRs	Cadenas de Valor				
	Sistema Agropecuario, Agroalimentos y Biocombustibles	Sistema Metalmeccánico, Químico, Automación y otras Manufacturas	Sistema de Turismo, Comercio y Servicios	Sistema de Industrias de Base Tecnológica	Sistema Hídrico, Forestal y Minero
La Costa			X		
Garay	X		X		
San Justo Sur	X (cadena láctea)				
San Justo Norte					
Reconquista	X (cadena cárnica y apícola)	X (cadena metalmeccánica)			
Ceres	X (cadena apícola)				
Acredema	X				
San Guillermo	X				
San Martín					
9 de Julio	X (cadena cárnica)				
Interdistrital	X				
San Cristóbal	X				
Vera	X (cadena ganadera y apícola)	X			
Villa Trinidad	X				
Belgrano	X	X			
Las Colonias	X (cadena láctea)	X (cuero y madera)			

Fuente: Ministerio de Producción, provincia de Santa Fe y Elaboración propia en base a encuestas a las distintas asociaciones.



CAPITULO II

2. Las Estructuras internas de las ADRs. Entre la autonomía formal y la dependencia funcional.

En referencia a los tipos de conformación de los órganos directivos, los grados de consolidación institucional de las Asociaciones, las trayectorias, la capitalización, evolución de rutinas administrativas, etc. decíamos en informes anteriores que "la heterogeneidad es la norma" lo cual dificulta el diseño de mecanismos estandarizados o normalizados de trabajo, impactando sobre la pretensión de evaluar resultados mediante parámetros comunes de desempeño.

No obstante lo señalado, en la presente sección trataremos de resaltar e identificar (profundizando el análisis realizado en el informe parcial II) algunos rasgos similares o compartidos por el conjunto de ADRs en lo que respecta a la conformación, funcionamiento y desafíos de las estructuras internas de las Asociaciones.

Presentaremos el análisis en cuatro secciones-temáticas, a saber: la conformación estatutaria de las comisiones directivas; presentación de los objetivos y agendas de actuación; los aspectos financieros y, finalmente, los servicios de apoyo al desarrollo que brindan en relación con los equipos de gestión que disponen.

2.1. Posibilidades de conformación de las Comisiones Directivas. Posibilidades, tiempos y temporalidades.

GRILLA DE CONFORMACIÓN ESTATUTARIA DE COMISIÓN DIRECTIVA			
ADR	PÚBLICA	MIXTA	PRIVADA
Villa Trinidad y Colonia Ana.			
La Costa			
Norte de San Justo			
Castellanos			
San Martín			
San Guillermo y Zona Interdistrital			
Vera			
Belgrano			
Las Colonias			
Garay			
San Justo Sur			
Ceres			
Acredema			
Reconquista			



Como se puede observar en la grilla anterior, las posibilidades de conformación son variadas y no existen indicios que permitan afirmar, a priori, una correlación positiva entre forma de constitución y desempeño o preformans institucional. También vale aclarar que la grilla anterior muestra solo el aspecto formal, el que en ocasiones no coincide con el verdadero funcionamiento de la organización, así algunos casos que estatutariamente se presentan como mixtos, funcionan solo con actores públicos (caso de varias ADRs) o funcionan solo con el involucramiento de privados como fue hasta el momento el caso de la ADR Belgrano.

Sin embargo, es interesante el hecho de que independientemente del tipo de conformación de la Comisión Directiva y de su funcionamiento real, en los casos donde existe un camino recorrido en la línea de vida organizacional y en consecuencia un tránsito por sus respectivas etapas, comienzan a evidenciarse ciertas "tensiones de temporalidades" hacia el interior de las organizaciones que dificultan la concreción de los respectivos planes de trabajo, éste es un rasgo común de muchas de las organizaciones en cuestión, que si bien se manifiesta de diversas maneras y con diferentes intensidades responde a una problemática común.

Dichas tensiones se presentan como "crisis de crecimiento" o frenos al desarrollo institucional y tienen lugar principalmente entre los integrantes del mencionado órgano director de la Asociación y el staff o equipo administrativo, cuando no, entre la CD y el propio gerente de la Asociación. Estos enfrentamientos o tensiones responden a las propias lógicas que cada una de estas piezas institucionales encarna, en la mayoría de las ADR surgen entonces discusiones que señalan la necesidad de introducir modificaciones a la conformación de la CD, a los procesos de trabajo y planificación, se comienza a recriminar mayor involucramiento, etc.

En el caso de Asociaciones cuyas CD son completamente integradas por representantes del poder político, se hace evidente que los "tiempos" que se manejan son mucho más lentos que los que requiere el resto de la estructura organizacional, quien ve en reiteradas ocasiones como se demoran decisiones que traban o impiden la realización de múltiples gestiones.

Por parte de las organizaciones cuya CD es más bien de carácter privado, se observa el fenómeno de llegar a cierta limitación en referencia al planeamiento estratégico de la ADR, quien necesita de la legitimación y aportes de representantes del poder político para continuar avanzando sobre la realidad socio-productiva local.

Por parte de las estructuras que incorporan tanto a actores públicos como privados, si bien están en relativa ventaja respecto a mitigar las diferencias antes mencionadas, no están exentas de las tensiones propias de contar en su seno con este tipo de actores, esto se refleja en cierta ventaja inicial que

los otros formatos organizativos han obtenido en algunos casos, al contar con un sistema de toma de decisiones más ágil y menos conflictivo.

En apariencia, creemos que una integración de tipo mixta sería la ideal, no obstante se reconoce, como decíamos anteriormente, que al contar con una sola lógica de integración (pública o privada) muchas ADRs pudieron abrirse camino rápidamente y sortear los conflictos internos que la estructura mixta supone. Para concluir, es necesario recordar que según la propia experiencia del conjunto de ADRs no parecen existir modelos cerrados a seguir en este sentido, esta experiencia más bien nos muestra la "contingencia" de los logros como productos complejos de múltiples variables y procesos irreproducibles.

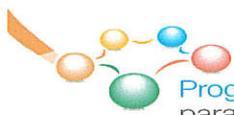
Por lo dicho, es necesario reconocer las temporalidades diferenciales que será necesario articular hacia el interior de las Asociaciones explorando soluciones contingentes "a medida" de cada una, las cuáles en muchos casos pueden estar garantizadas ya en las posibilidades de conformación reconocidas en los estatutos constitutivos, en otros casos, la búsqueda de alternativas tal vez implique una reingeniería organizacional más profunda capaz de contener soluciones a estas cuestiones, en ambos casos, lo que queda claro es que el crecimiento de las organizaciones no es una historia color rosa sino que está plagado de tensiones y conflictos que deberán ser, en primer lugar, reconocidos y analizados para luego poder ser abordados, creemos que el presente programa ha aportado mucho en el diagnóstico de esta cuestión, ha abierto posibles líneas de acción a explorar y ha generado, en fin, las posibilidades de su reconocimiento y abordaje. Queda en manos de los actores involucrados la posibilidad de seguir avanzando a través de dichas dificultades.

2.2. Objetivos, agendas y pactos. Elementos fundamentales de una estrategia de intervención territorial.

Como se explicitara en el Informe Parcial II, se les pidió a las organizaciones detallar hasta 3 de sus principales objetivos y sus respectivas poblaciones meta sobre las cuales éstos están focalizados.

Se obtuvo el siguiente detalle:

ADR	Objetivo	Población Meta
Villa Trinidad y Colonia Ana	1- Capacitación de RRHH /Educ. Distancia	
	2- Financiamiento	Apicultores, Comercios y Servicios
San Guillermo	1- Capacitación de RRHH	Comunidad en general
	2- Financiamiento	Apicultores y Criadores porcinos
	3-Coordinación de proyectos	Emprendedores seleccionados



Monte Vera y Arroyo Aguiar	1-Fortalecer actividad productiva	Comercios y prod. Rurales
	2-Apoyo a pymes locales	Comercios y productores de alimentos
	3-Fomento de actividades culturales y de fomento	Todos los sectores
	1- Fortalecimiento Sistema Turismo	Prestadores, Gastronómico, pequeños productores y artesanos.
La Costa	2- Valor agregado sector primario	agroindustria familiar
	3-Innovación tecnológica	sistema productivo local
	1-Apoyo a productores de la región	productores y nuevos emprendedores
Garay	2-Agregado de valor	Productores de Materia Prima
	1-Promover desarrollo socioeconómico y cultural de la zona	Productores primarios no-bancarizados
Reconquista y zona	2-Alentar programas de desarrollo y crecimiento regional	Tomadores de créditos de la región sector metalmeccánico, madera y muebles
	3-Información y Capacitación	Emprendedores con créditos
	4-Fortalecimiento Institucional	Comunas y Municipios
	1-Apoyo a emprendimientos	Microemprendedores y pequeños productores
La Capital y Sur San Justo	2-Mejorar actividades existentes y alentar nuevos emprendimientos	Microemprendedores y pequeños productores
	3-Alentar programas para el desarrollo y crecimiento integral de la zona	Microemprendedores y pequeños productores
	1-Asesoramiento técnico y financiero	Empresas Apícolas
Ceres	2-Mejorar competitividad sector ganadero	Productores Ganaderos
	3-Asistencia Técnica y Financiera	Productores Tamberos
	1-Afianzar Desarrollo Sector Primario	Hijos de Productores Agropec.
Interdistrital	2-Apoyar manufactura en pequeña escala	Jóvenes con formación técnica y agronómica
	1-Promover el desarrollo regional	Productores Agropecuarios
San Cristóbal	2-Financiar proyectos productivos zonales	Pequeños y medianos industriales
	3-Interacción con otras entidades intermedias	Pequeños y medianos prestadores de servicios



	1-Fomento de producciones tradicionales	Pequeños Productores
Vera	2-Promoción de iniciativas productivas	Jóvenes emprendedores
	3-Respaldo de servicios a las producciones Regionales	Profesionales con iniciativas de aporte de Valor Agregado
	1-Promover la producción y el desarrollo económico	Apicultores
Belgrano	2-Promover la articulación entre Municipios y Comunas	
	3-Alentar programas de desarrollo zonales	Metalúrgica
	1-Ayuda Crediticia	Microemprendedores y pequeños productores
9 de julio	2-Capacitación y Asistencia Técnica	Microemprendedores y pequeños productores
	1-Financiamiento a sectores productivos	
San Martin	2-Uso responsable y sustentable de RR. Naturales	
	3-Capacitación	
	1- Mejorar actividades existentes	Microemprendedores y pequeños productores
Las Colonias	2- Alentar nuevos emprendimientos	Potenciales emprendedores
	3-Programas de Desarrollo y Crecimiento de la Región	Estados Locales

Fuente: Elaboración Propia según datos obtenidos de la *Guía I Lineamientos para la Definición de Objetivos Estratégicos*. Programa de Fortalecimiento de Asociaciones para el Desarrollo Regional de la Provincia de Santa Fe. Año 2010

De la lectura de los objetivos se desprenden algunas conclusiones:

- La mayoría de los objetivos planteados por las Asociaciones se presentan como demasiado generales.
- Se observan dificultades para conectar objetivos estratégicos con población meta. Esta situación no contribuye a clarificar un área de acción de intervención determinada y debilita la posibilidad de proyectar sobre la sociedad una imagen concreta de los fines que tienen estas organizaciones en relación con el desarrollo regional.
- La falta de focalización y el programa ambicioso, las lleva frecuentemente a confundir el o los roles específicos que tienen estas



- organizaciones con el que tienen otras unidades estatales como los Municipio y Comunas.
- d) Habrá que contemplar mejores criterios de definición, es preciso no influir en el redireccionamiento sectorial de los objetivos, ya que como se demostró en el Informe parcial II, la mayor parte de las ADR considera que estos objetivos son altamente representativos de actividades típicas del entorno productivo local o regional con el cual trabajan.
- e) El desafío pasa en este sentido, por la posibilidad de articular entre actores de diversas escalas territoriales la búsqueda de integralidad en la actualización de los objetivos, desde un enfoque procesal que involucre las etapas de: a) formación de las políticas, b) el modo de gestionarlas y finalmente c) su evaluación y/o redefinición si esta última fuera necesaria.

Más allá de las dificultades mencionadas y los desafíos a afrontar, se pudieron obtener en varios casos algunos avances muy importantes en el sentido de lograr desarrollar pactos territoriales amplios y contar con agendas de gestión acorde con los territorios y capacidades instaladas. En referencia a los pactos territoriales en el Informe Parcial II se hizo una extensa descripción del proceso llevado a cabo por la ADR de La Costa, en esta ocasión, presentamos el conjunto de **Agendas estratégicas de actuación** que cada ADR ha planteado:

ADR Garay

Objetivo	Población Objetivo	Sector de actividad	Tipo de Actividad	Tipo de Apoyo brindado
Ofrecer apoyo estratégico a los productores de la región	Productores Emprendedores	Primaria Terciaria	Apicultura Horticultura Fruticultura Lechería Turismo	Financiamiento Asesoramiento
Incentivar agregado de valor a los productos primarios.	Productores de MP.	Primaria	Apicultura Horticultura Fruticultura Carpintería	Financiamiento Asesoramiento Consultoría Capacitación

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta junio 2010

Comentario: Las actividades económicas relacionadas a los objetivos estratégicos identificadas en la encuesta de junio coinciden en parte con los sectores identificados al inicio del programa en la encuesta realizada en el mes de diciembre a saber: agrícola-ganadero, horticultura, turismo y apicultura. Este hecho confirma la claridad y sostenibilidad en sus objetivos, dirigidos en su mayoría al sector primario de la economía local y en parte al sector terciario.



Sin embargo, la Asociación considera que existen múltiples actividades productivas de peso que no están siendo cubiertas por los objetivos estratégicos.

En relación a los servicios que actualmente están ofreciendo, responden que estos se basan en el financiamiento y asesoramiento, pero observamos también que en su segundo objetivo estratégico señalan la importancia de ofrecer Capacitación.

Cabe señalar en este aspecto, que el Consultor Externo de la Asociación y único integrante del Equipo Técnico, está llevando a cabo un proyecto que denomina "fábrica de emprendedores" dirigido a adolescentes a fin de hacerles descubrir el capital que tienen a nivel de recursos humanos. A su entender, antes de dar los créditos a los emprendedores hay que preparar el recurso humano, para que este emprendimiento llegue a buen puerto.

Estas acciones sin lugar a dudas, constituyen una fortaleza para la ADR ya que a través de estas se agrega valor al territorio, buscando fortalecer su capital social.

La ADR de San Guillermo y Zona, que esbozó la siguiente agenda:

Objetivo	Población Objetivo	Sector de actividad	Tipo de Actividad Priorizada	Tipo de Apoyo brindado
A Generar alternativas de capacitación para los diferentes actores: empresarios, técnicos, profesional y empleados.	Comunidad en general.	Primario, Secundario, Terciario	Apicultura Porcinos	Financiamiento Capacitación
B Crear y/o gestionar alternativas de financiamiento a proyectos seleccionados y detectados como viables.	Emprendedores, posibles personas que pueden acceder a créditos.	Primario, Secundario, Terciario	Apicultura Porcinos	Financiamiento Capacitación
C Coordinar acciones y proyectos comunes con otras Asociaciones y/o instituciones que contribuyan al desarrollo de la región.	Emprendedores seleccionados – personas que se encuentre en una actividad y/o Pymes.	Primario, Secundario, Terciario	Apicultura Porcinos	Financiamiento Capacitación Gestión de financiamiento

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta junio 2010.

Comentario: vemos, en referencia a la población que atiende la ADR, que con su objetivo de capacitación de los diferentes actores productivos se dice atender al público en general y estar destinada a los tres sectores de la economía, con lo cual, se interpreta que no hay una capacitación especializada en algún subsector o tipos de actividades del sector productivo regional, no obstante, cuando se identifica el tipo de actividad de los destinatarios de ese objetivo se señala que son solamente (o al menos en una gran mayoría) apicultores o dedicados a la actividad "porcinos" con



lo cual parecería existir una especialización del trabajo de capacitación en estas dos actividades del sector primario.

El segundo objetivo identificado: "Crear y/o gestionar alternativas de financiamiento a proyectos seleccionados y detectados como viables" también se presenta como destinado al conjunto de los sectores económicos y actores de la producción, pero sin embargo también aquí se identifica como destinatarios solo a los apicultores y los dedicados a la actividad "porcinos".

En relación al tercer objetivo: "Coordinar acciones y proyectos comunes con otras Asociaciones y/o instituciones que contribuyan al desarrollo de la región" vale el mismo comentario que en los puntos anteriores.

Las actividades financiadas fueron identificadas como "moderadamente típicas del entorno productivo local o regional", y se destaca que entre las líneas de trabajo actuales se está dejando de lado a las actividades ganaderas, de la agricultura y de tambo de mucho peso en la región.

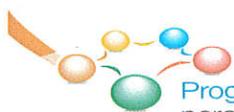
La ADR Vera:

Objetivo	Población Objetivo	Sector de actividad	Tipo de Actividad Priorizada	Tipo de Apoyo brindado (3)
a) Fomentar las producciones tradicionales : Ganaderas de carne, agrícolas, forestales, tamperas y apícolas	Productores de la región	Primaria	Ganadería, agricultura, apicultura	Financiamiento: Crédito/Subsidios
b) Promover iniciativas de pequeños y medianos productores, empresas familiares y grupos asociativos de trabajo	Jóvenes y emprendedores	Primaria Secundaria	Carnes no tradicionales Producc. Artes. Lacteos	Financiamiento: Crédito/Capacitación
c) Respaldar servicios que potencien y logren un mayor posicionamiento en el mercado a las producciones regionales (informáticos, técnicos, profesionales)	Profesionales	Servicios	Informáticos Taller Metalúrgico	Financiamiento: Crédito

Referencias: (1) Primario, Secundario, Terciario. (2) Especifique el tipo de actividad Ej: apicultura. (3) Financiamiento (especifique crédito o subsidio), Capacitación, Asesoramiento, otro.

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta junio 2010 sobre un total de 15 ADR que respondieron.

Comentario: es importante destacar que han realizado una clara delimitación de su población objetivo. Priorizan el sector primario, como la mayoría de las Asociaciones, sin embargo no desatienden otros sectores. La principal herramienta de apoyo es el crédito, aunque también brindan



capacitación sobre todo a los jóvenes. Esta lectura nos demuestra claridad por parte de la ADR en lo que concierne a sus funciones.

Las actividades financiadas fueron identificadas como "moderadamente típicas del entorno productivo local o regional", y "nuevas en el entorno local o regional", lo que se refuerza en la dimensión que tienen del peso relativo de las actividades específicas mencionadas en el cuadro anterior, puesto que creen que las actividades relacionadas con el primer objetivo tienen mayor peso relativo que las siguientes dos actividades, sin embargo estas últimas tienen que ver con brindar contención a la juventud y con la innovación, entre otros parámetros mencionados.

El resto de ADRs presenta las siguientes Agendas de actuación:

ADR ACREDEMA

Objetivo	Población Objetivo	Sector de actividad (1)	Tipo de Actividad Priorizada(2)	Tipo de Apoyo brindado (3)
Fortalecer la actividad productiva del distrito	Comerciantes y Productores	Primario y Terciario	Agroganadería y Horticultura	Crédito
Apoyar a las Pymes locales	Pymes	Secundario	Prod. Alimentaria	Crédito
Fomentar las actividades culturales y de fomento	Distrito Completo	Todas	Todas	Actividades culturales

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta junio 2010.

ADR (Reconquista)

Objetivos	Población Objetivo	Sector de actividad (1)	Tipo de Actividad Priorizada (2)	Tipo de Apoyo brindado (3)
1-Promover desarrollo socioeconómico y cultural de la zona	Productores primarios no-bancarizados	Primario	Ganadería Apicultura Avicultura Porcinos (*) Frutihorticultura	Financiamiento, créditos.
2-Alentar programas de desarrollo y crecimiento regional	Tomadores de créditos de la región sector metalmeccánico, madera y muebles	Secundario	Metalmecánicos Madera y muebles.	Financiamiento, capacitación.



3-Información y Capacitación	Emprendedores con créditos	Terciario	Agroindustria Radicación en parques y áreas industriales,	Financiamiento, capacitación.
4-Fortalecimiento Institucional	Comunas y Municipios			

Referencias: (1) Primario, Secundario, Terciario. (2) Especifique el tipo de actividad Ej: apicultura. (3) Financiamiento (especifique crédito o subsidio), Capacitación, Asesoramiento, otro.

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta junio 2010.

ADR Belgrano

Objetivo	Población Objetivo	Sector de actividad	Tipo de Actividad	Tipo de Apoyo brindado
1 Promover la producción y el desarrollo socioeconómico	Promover la producción y el desarrollo socioeconómico, educativo y cultural de la zona.	No responde	Apicultura	Capacitación, Asesoramiento.
2 Trabajar en forma articulada, y con esfuerzos mancomunados con las Municipalidades y las Comunas de la región, como así también con las distintas áreas del Estado Provincial y Nacional, en la ejecución de las políticas activas	Promover actividades económicas alternativas que generen nuevos puestos de trabajo-	No responde	Textil	Capacitación, Asesoramiento
	Alentar los programas para el desarrollo integral de la zona.	No responde	Metalmecánica	Capacitación, Asesoramiento

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta junio 2010

ADR Interdistrital

Objetivo	Población Objetivo	Sector de actividad (1)	Tipo de Actividad Priorizada(2)	Tipo de Apoyo brindado (3)
1) Afianzar el desarrollo productivo del sector primario	Productores (hijos de productores)	Primario	Gan/Agr/Apic.	Financiamiento
	Productores (jóvenes con formación técnica y/o agronómica)	Primario	Apicultura	Financ./Capacitación
2) Propulsar el desarrollo del sector de manufactura en pequeña escala	Asalariado	Primario	Servicios	Capacitación
	Autónomo			

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta junio 2010





ADR Villa Trinidad y Colonia Ana

Objetivo	Población Objetivo	Sector de actividad	Tipo de Actividad Priorizada	Tipo de Apoyo brindado
1) Capacitación de Recursos Humanos	PUBLICO EN GENERAL			SERVICIO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA.
2) Ayuda crediticia a comercios y/o servicios.	COMERCIO Y/O SEVICIO		COMERCIAL	AYUDA CREDITICIA
3) Ayuda crediticia a apicultores.	APICULTORES	PRIMARIA	APICULTURA	AYUDA CREDITICIA.

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta junio 2010.

ADR Las Colonias

Objetivo	Población Objetivo	Sector de actividad (1)	Tipo de Actividad Priorizada (2)	Tipo de Apoyo brindado (3)
a) Proponer el mejoramiento de las actividades existentes.-	MICROEMPREENDEDORES DE LOS TRES SECTORES ECONOMICOS	Primario Secundario Terciario	Agricultura Ganadería Apicultura	Prestamos Gestiones administrativas.- Capacitación
b) Alentar la creación de nuevos emprendimientos productivos.-	PERSONAS INTERESADAS EN SER MICROEMPREENDEDORES.-	Primario Secundario Terciario	Apicultura Microemprendedores de subsistencia	Prestamos Gestiones administrativas.- Capacitación
c) Alentar los programas para desarrollo y crecimiento integral de la región.-	LOCALIDADES DEPARTAMENTO.-	Publico	Secretarías de Producción-Presidentes Comunales-Entidades Intermedias	Prestamos Gestiones administrativas.- Capacitación

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta junio 2010

ADR San Cristóbal

Objetivo	Población Objetivo	Sector de actividad (1)	Tipo de Actividad Priorizada(2)	Tipo de Apoyo brindado (3)
a) AYUDAR Y PROMOVER EL DESARROLLO REGIONAL	Pequeños y medianos productores agrop.	Primario	Ganadería/ Agricultura/ Tambo/ Apicultura	Crédito/capacitación
	Pequeños y	Secundario	Industria en gral	Créditos/capacitación



b) FINANCIAR LOS PROYECTOS PRODUCTIVOS ZONALES	medianos industriales			
c) INTERACCION CON OTRAS ENTIDADES INTERMEDIAS	Pequeños y medianos prestadores de servicio	Terciario	Transporte/Me-Canica/Gomería/Cultura	Créditos

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta junio 2010

ADR Ceres

Objetivo	Población Objetivo	Sector de actividad (1)	Tipo de Actividad (2)	Tipo de Apoyo brindado (3)
Promover Apicultura	Productores Apícolas	Primario	Producción y Extracción	Financiamiento (crédito) Asesoramiento técnico Capacitación
Promover Ganadería	Productores Ganaderos (Carne)	Primario	Cría e Invernada	Financiamiento (crédito) Asesoramiento técnico Capacitación
Promover Lechería	Productores Ganaderos (Leche)	Primario	Tambo	Financiamiento (crédito) Asesoramiento técnico Capacitación

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta junio 2010

ADR San Justo Sur

Objetivo	Población Objetivo	Sector de actividad (1)	Tipo de Actividad (2)	Tipo de Apoyo brindado (3)
a) Apoyar emprendimientos, particulares y empresariales, micro y pequeños productivos viables del ámbito agropecuario, comercial, de servicios y artesanal en la región.	micro emprendedores y pequeños productores			
b) Propender al mejoramiento de las actividades existentes y alentar la creación de nuevos emprendimientos.	micro emprendedores y pequeños productores			
c) Alentar los programas para desarrollo y crecimiento integral de la zona.	micro emprendedores y pequeños productores			

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta junio 2010

Nota de la ADR: "Para nosotros es difícil separar en las referencias solicitadas ya que primordialmente el tipo de apoyo brindado por la ADEC es el Financiamiento en la forma de créditos y el asesoramiento en la formulación de proyectos para el acceso a la asistencia crediticia. Como así también existe dificultad en diferenciar el sector de actividad ya que en el



caso del sector agropecuario, y a partir de las emergencias agropecuarias (la que dio origen a los fondos -1999- y la del 2008) el sector primario se ve asistido en actividades como agricultura, ganadería de cría, lechería, horticultura, cría porcina y apicultura. Y en el caso de la asistencia crediticia a Emprendedores las actividades van desde las producciones artesanales de diversos tipos, pasando por manufacturas hasta llegar a servicios.”

ADR 9 de Julio

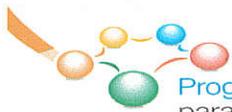
Objetivo	Población Objetivo	Sector de actividad (1)	Tipo de Actividad (2)	Tipo de Apoyo brindado (3)
A) AYUDAS CREDITICIAS A PEQUEÑOS EMPRENDEDORES	MICROEMPREDIMIENTOS	PRIMARIA	PARQUE INDUSTRIA	CREDITOS
B) CAPACITACION Y ASISTENCIA TECNICA A MICRO EMPRENDEDORES Y PEQUEÑOS EMPRENDEDORES.-	AGRICOLA GANADERA	PRIMARIA	GANADERIA	CREDITOS

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta junio 2010

ADR La Costa

Objetivo	Población Objetivo	Sector de actividad	Tipo de Actividad	Tipo de Apoyo brindado
1 Fortalecimiento del sistema Turismo como cadena de valor.	Prestadores de servicios de alojamiento, sector gastronómico, pequeños productores y artesanos.	Servicios	Turismo	Capacitación, financiamiento y gestión.
2 Valor agregado al sector primario.	Agroindustria Familiar.	Primario	Agroindustria Familiar	Capacitación, financiamiento y gestión.
3 Innovación tecnológica.	Sector productivo en general.	P, S y T	Sistema Productivo local.	Capacitación, financiamiento y gestión.
4 Fortalecimiento del Asociativismo.	Artesanos, agricultores familiares y apicultores.	P y S	Artesanía, apicultura, agroindustria fliar.	Capacitación, financiamiento y gestión.
5 Integración de actividades en cadenas de valor.	Artesanos, agricultores familiares y apicultores.	P, S y T	Artesanía, apicultura, agroindustria fliar.	Capacitación, financiamiento y gestión.

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta junio 2010



2.3. Las ADR y las posibilidades de transformación de los ambientes productivos

Uno de los principales problemas que enfrentan a la hora de generar políticas de desarrollo productivo es la disponibilidad de financiamiento o liquidez.

El tratamiento de este punto merece una atención particular puesto que se entrecruza con otros temas a los que hemos hecho alusión. Cabe recordar que si bien este programa no tiene por objetivo el análisis del estado y comportamiento financiero de las organizaciones, no puede dejar de incluir indirectamente un pequeño tratamiento y recomendación sobre el punto en cuestión.

Como hemos analizado, buena parte de la historia institucional, sobre todo la etapa de nacimiento de las ADR se remonta a procesos de crisis, principalmente socio-económicas (con incidencia en los sistemas productivos típicos, ej: ganadería) y medioambientales (sequías o inundaciones), con alto impacto territorial.

Cuando revisamos la historia de financiamiento de cada una de ellas, una de las principales variables que explica la intensidad y volumen del financiamiento direccionado hacia las ADR se circunscribe también con causales de crisis. Sabemos que las decisiones políticas se explican a partir de problemas que se constituyen en objetos de acción pública. En este caso los estímulos al fondeo, provienen principalmente de este tipo de situaciones.

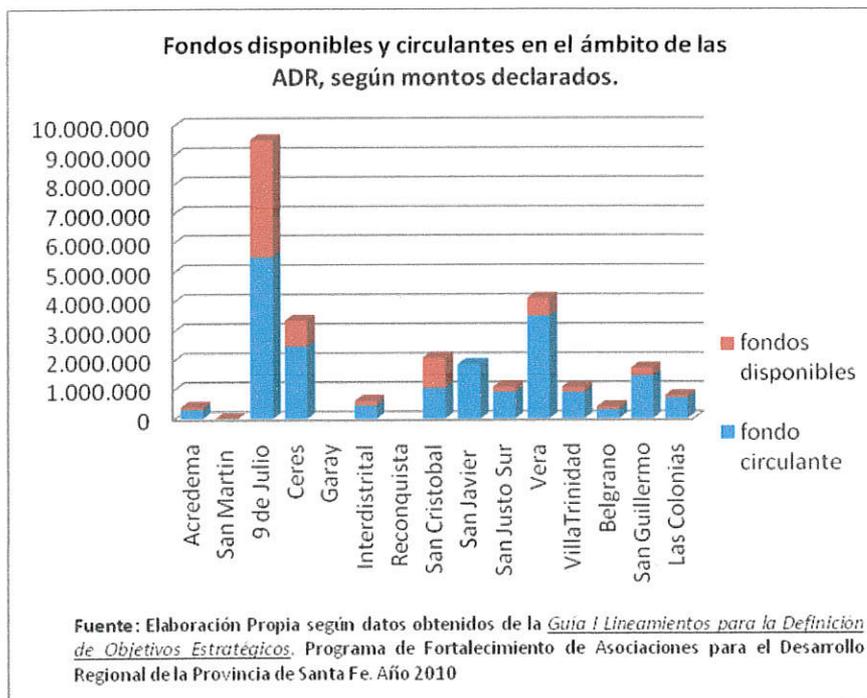
Los mecanismos de financiamiento que se utilizaron fueron diversos:

- a) Subsidios provinciales
- b) Subsidios nacionales

Según los datos que surgen de la Guía I, podemos estimar que el volumen de recursos distribuidos a partir de los mecanismos de financiamiento utilizados ronda los \$36.000.000¹

A partir de lo declarado por las ADR pudimos establecer los montos disponibles y circulantes con que estas cuentan en la actualidad, extrayendo como conclusión parcial la positiva dotación de recursos que se encuentran "circulando" dentro de los sistemas territoriales.

¹ En el Gráfico no se detallan los fondos de Garay y Reconquista pero esta cifra pondera los desembolsos que se hicieron a estas ADR.



Cada ADR ha fijado diversos criterios para ejecutar sus líneas de financiamiento, identificando: montos mínimos y máximos de préstamos, exigiendo condiciones de adhesión en calidad de asociado a la ADR en un 53,4% de los casos y solicitando diversos requisitos legales como garantías propietarias, reales, de terceros, personales o bien entregando sus préstamos a sola firma.

Cabe aclarar que en el caso de los subsidios, sobre todo aquellos que se otorgan en épocas de emergencia se disponen otros criterios de asignación estableciéndose ellos a partir de resoluciones ministeriales que pueden definir el marco reglamentario y los criterios totales o parciales de asignación para cada situación.

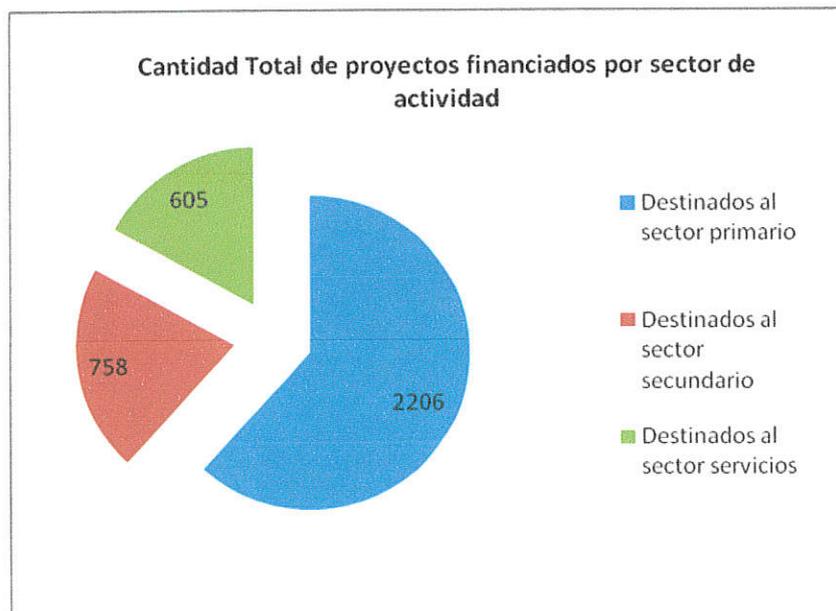
ADR	Montos máximos	Montos mínimos
Acredema	10.000	500
9 de julio	15.000	3.000
San Martin	Sin datos	Sin datos
Ceres y Hersilia	50.000	10.000
Garay	Sin datos	Sin datos
Interdistrital	20.000	2000
Reconquista	70.000	5000



San Cristobal	40.000	1000
La Costa	6.000	Sin datos
Norte La Capital Sur San Justo	15.000	2000
Vera	10.000	1000
Villa Trinidad y Colonia Ana	8.000	Sin datos
Belgrano	3.000	500
San Guillermo y Zona	150.000	1500
Las Colonias	40.000	500

Fuente: Elaboración Propia según datos obtenidos de la *Guía I Lineamientos para la Definición de Objetivos Estratégicos*. Programa de Fortalecimiento de Asociaciones para el Desarrollo Regional de la Provincia de Santa Fe. Año 2010

Más del 50% de los proyectos financiados por las ADR están destinados al sector primario. Esto se corresponde con el peso que tiene este sector dentro del entorno territorial que abarcan las ADR.

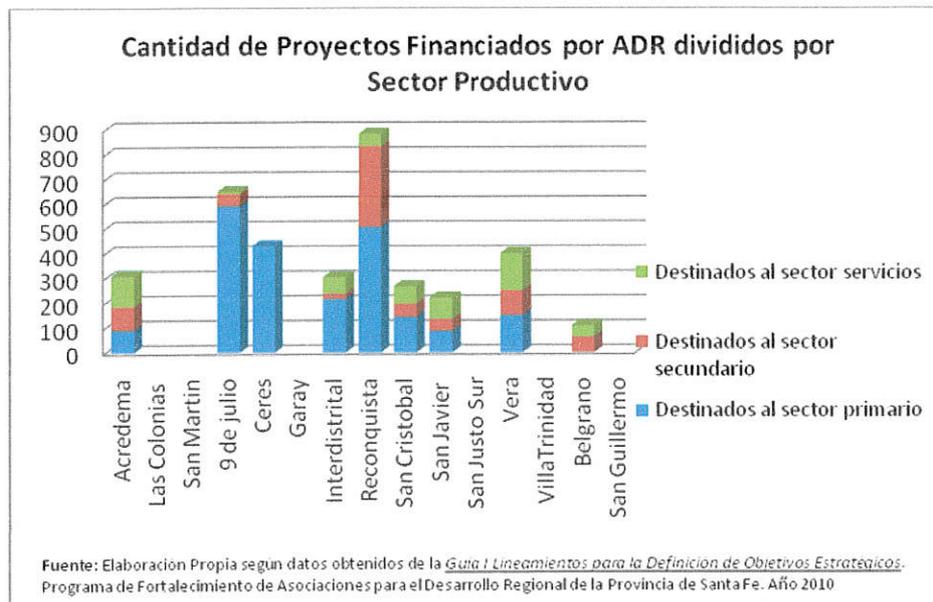


Fuente: Elaboración Propia según datos obtenidos de la *Guía I Lineamientos para la Definición de Objetivos Estratégicos*. Programa de Fortalecimiento de Asociaciones para el Desarrollo Regional de la Provincia de Santa Fe. Año 2010

En el caso de Reconquista, se evidencia un equilibrio de la política de financiamiento según la cantidad de proyectos financiados.



Igual relación podemos establecer para ACREDEMA y la ADR del departamento Vera.



Si bien tenemos que reconocer que a la hora de hacer políticas de desarrollo, los recursos son siempre escasos; el fortalecimiento de las capacidades organizacionales para el establecimiento de objetivos "garantizables" operativa y financieramente y que contengan el mayor nivel de impacto territorial posible en cuanto a capacidad de traccionamiento del empleo y el crecimiento regional, requiere de una articulación mayor entre los actores. Solo por esta vía será posible reducir los esfuerzos que se hacen desde las distintas escalas territoriales por generar información relevante, hacer un uso eficiente de ésta y finalmente poder instrumentar medidas eficaces de intervención.

Solo bajo estas condiciones de proceso es posible "justificar" el uso de cierta discrecionalidad en el direccionamiento de los recursos, a partir de los cuales se pueda motivar el fortalecimiento de los sistemas productivos territoriales y fortalecer el círculo virtuoso de lo que significa el reforzamiento de las cadenas de valor presentes en ellos.

Una constante que pudimos relevar en el conjunto de Asociaciones es la univocidad de fuentes de financiamiento, esta situación las coloca en una situación de extrema dependencia de la política del Ministerio de la Producción Provincial de donde provienen casi la totalidad de sus fondos (los provenientes de Nación en la mayoría de los casos, son transferidos con la mediación del gobierno provincial), de este modo la "autonomía formal" de que gozan las ADRs es reemplazada por el primado de un comportamiento "pasivo", "expectante" de lo que "baje" la provincia.

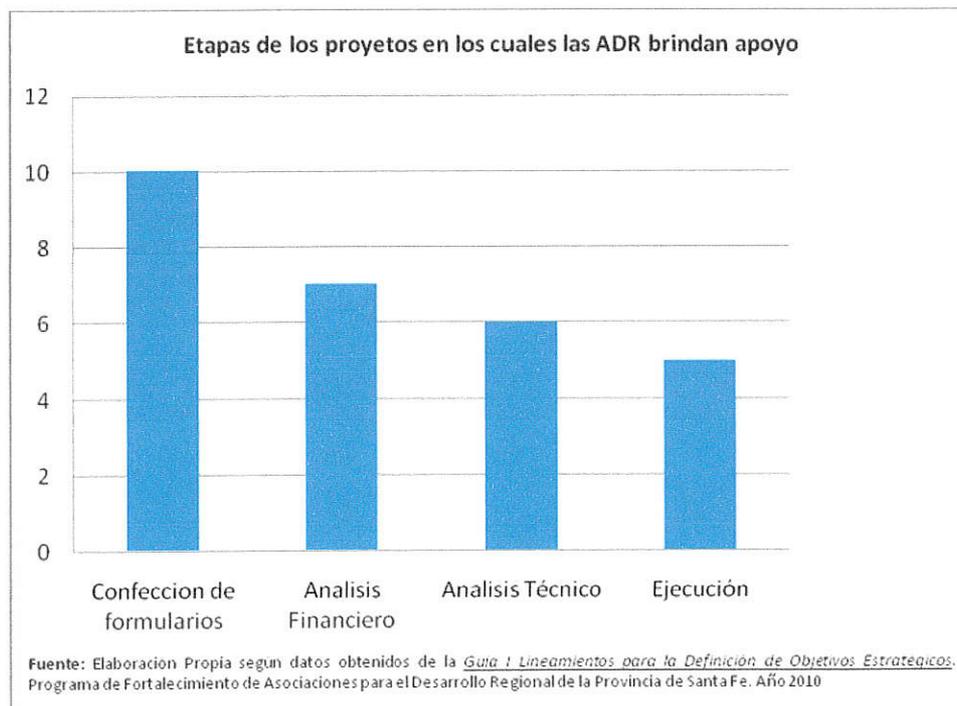


A través del presente programa se intentó sensibilizar al conjunto de Asociaciones en la necesidad de “diversificar” las fuentes de fondeo, con dos finalidades principales: la primera pasa por el hecho de incrementar el flujo de recursos que llegan al territorio, pero también se hizo hincapié en que la diversificación de fuentes financieras coadyuva al ejercicio de mayores niveles de autonomía funcional.

Es importante que este tipo de organizaciones retengan para sí un importante nivel de autonomía funcional, de modo de constituirse en un entramado institucional capaz de albergar una verdadera política descentralizada de desarrollo territorial.

2.4. Servicios Especializados de Apoyo al desarrollo en relación al grado de consolidación de los equipos internos de trabajo.

Como se pudo analizar gracias a los diagnósticos llevados a cabo en el año, el apoyo que hacen las ADR a los sectores productivos y emprendedores desciende a medida que los mismos se complejizan y se extienden en el tiempo, demandando en consecuencia, mayores capacidades de gestión por parte de las Asociaciones. Este desfase entre los servicios de apoyo requeridos y los niveles de consolidación de los equipos de gestión se visualiza claramente (para el conjunto de ADRs) en el siguiente gráfico:





Concluíamos en el Informe Parcial II, en referencia a este tema que en general las ADRs debieran lograr un mayor equilibrio en su oferta de servicios. Para ello, la integración de los equipos de trabajo debe seguir criterios multidisciplinares que permitan dar cuenta de la complejidad estructural y simbólica que tienen los distintos entornos productivos.

Sobre este punto hemos considerado fortalecer a las ADR con una propuesta de trabajo que estuvo direccionada hacia equipos técnicos y miembros de Comisiones Directivas. A lo largo del Programa, se ha reconocido la necesidad de consolidación de los equipos de trabajo, principalmente a nivel de equipos técnicos y staff administrativo, por lo tanto, se trató de abordar con énfasis el trabajo con los equipos de las ADRs. Una parte de esta demanda se canalizó en el encuentro provincial del 22 de julio, ya informado en el "tercer informe de avance", con la realización del Taller "**De las acciones individuales a la colaboración y cooperación institucional**", a cargo del Ing. Agrónomo Juan Cruz Molina. Esta actividad contó con el soporte del recurso documental tipo revista, que llevó por nombre "Boletín Informativo Nº 1" En el mismo se encuentran algunas herramientas de autodiagnóstico organizacional las cuáles intentan reflexionar sobre los tipos de liderazgos necesarios y las capacidades organizacionales requeridas en las etapas de maduración de las ADRs. Para ello se focaliza sobre una matriz FODA el grado de desarrollo de las ADR analizando los planos externos e internos e identificándose 5 etapas: nacimiento, despegue, consolidación, progresión y madurez. Se presenta, además una Matriz de Madurez organizacional cuyo objetivo es promover un proceso de autoevaluación que tenga en cuenta los factores tiempo y capacidad; y otra Matriz sobre Áreas de Evolución donde se estudian los niveles de oportunidad.

Complementando dichos instrumentos de auto-diagnóstico, se presentaron también nociones mínimas de liderazgo organizacional. Se establecieron correlaciones entre las formas institucionales, las necesidades y los tipos de liderazgo que se requieren en cada etapa evolutiva.

Es así, que el taller Herrmann de dominancia cerebral, viene a complementar este trabajo sobre los equipos de gestión. A continuación explicamos brevemente en qué consiste, para luego, mostrar los resultados y conclusiones de dicha actividad.

2.4.1. Los resultados del Taller Herrmann

Cada uno de los círculos representa a cada participante del taller ubicado según sus preferencias y características básicas, como puede observarse, existe una concentración diferente entre las dos cohortes examinadas, así tenemos que en el día 19 de Agosto (todos integrantes de los equipos de



ADRs) tienden a concentrarse en los cuadrantes A y B, es decir, "racional" y "cuidadoso" .

Estos perfiles en el ámbito laboral tienen facilidad para analizar lo financiero, lo técnico, lo lógico así como lo administrativo, organizar, programar detalladamente, implementar, etc. Es decir, son todas cualidades requeridas para una buena y ordenada administración de una organización. Asimismo, en el taller del día 20 de Agosto, donde participaron los integrantes de los equipos del Ministerio de la Producción, los resultados tienden a ser más dispersos, registrándose una leve concentración en el cuadrante D.

Por su parte, el cuadrante D (amarillo) y el C (rojo) representan el ser "experimental" y "emotivo" respectivamente, poseen caracteres más asociados a la creatividad, el cambio, la innovación, por lo cual, son habilidades requeridas para dotar de flexibilidad y adaptación a un equipo. Así en el ámbito laboral se caracterizan por tener facilidad para ser integradores de problemáticas, para innovar en las resoluciones, conceptualizar, incorporar y apropiarse de nuevas tecnologías, de compartir conocimientos, enseñar, expresar.



Para detallar el análisis presentamos los resultados de forma individual y por ADR:

PERFIL	ADR
	ADR CERES Y HERSILIA
	Barbero, Héctor Alfredo Hugo
	Dukart, Juan Eduardo-
	Demichelis, Germán Adolfo



	Marozzi, Eduardo Marcelo
	Flesia, Mariano Gastón
	Marozzi, Ulises
	ADR Reconquista
	Sánchez, Miguel Angel
	Bevilacqua Graciela Beatríz
	Berlanda Silvina Andrea
	ADR Belgrano
	Abriata, Jose Luis
	Pousa, Mirta Noemi
	Giordanino, Walter Hugo
	Aviano, Maira
	ADR San Justo Sur
	Imperiale, Marcela
	Lascurain, Marcelo
	Velazquez, Natalia
	ADR Villa Trinidad
	Uberti, Hugo Marcelo
	ADR San Cristobal
	Monier, Adriana J.
	Cattaneo, Carlos
	Cuaglini, Nestor
	ADR San Guillermo
	Sinde, Agustín
	Fontana, Eduardo Antonio
	Minetti, Juan Bautista
	ADR Garay
	Dasso, Jose Augusto.
	Cerf, Mariana Melisa
	ADR Interdistrital
	Cavalero, Mario
	Arralde, Pedro Nicolás
	ADR Norte San Justo
	Milesi, Nerina
	ADR Las Colonias
	Bonfanti, Carla

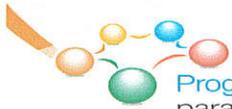


	ADR Castellanos
	Sola, Adrian
	Gastaldi, Fernando
	Toledo, Indiana Anahí
	Palmero, Silvia Clara
	ADR Vera
	Krumbein, Livio
	Pogliani, Nelvis
	Driussi Ponce, Ximena
	ADR de la Costa
	Migno, Mario Enrique (hijo)
	Welig Alejandro
	Lopez Beatriz Carolina
	López, Martin
	Bugnon, Marcial
	ADR 9 de Julio
	Barbaglia, Luis
	ADR San Martín
	De Seve, Gaston Fernando
	Sanchez, Ismael

Fuente: FOLINO LEARNING alliances, HERRMANN INT LatinAmerica

Se puede observar la preeminencia de los perfiles A (azul) y B (verde), salvo algún caso aislado de preeminencia de rojo como es el de la ADR De La Costa y el caso de San Justo Sur y de Vera con una combinación de perfiles. Se desprende de estos resultados que los perfiles dominantes en los equipos de las ADRs (obviamente de los asistentes al taller) tienden a estar asociados a caracteres de administración y de facilidades para ordenar el trabajo, prefiriendo realizar tareas de tipo repetitivas, seguras o rutinarias por sobre aquellas que demanden experimentar, asumir riesgos, incertidumbre.

Cabe puntualizar aquí que estos rasgos básicos de las personas y los equipos que integran las Asociaciones contribuyen a imprimir cierta identidad a la ADR ya sea en cuanto a sus formas de realizar el trabajo como en la relación con nuevas actividades, experiencias e intervenciones. Constituyen, además, importantes elementos de análisis a la hora de encarar procesos de cambio organizacional tendientes a realizar adaptaciones o reajuste de la organización, en pos de las siempre reclamadas flexibilidad y adaptabilidad organizacional.



Resulta, entonces, sumamente interesante relacionar estos resultados con lo trabajado en el boletín N° 1 a través de la línea de vida organizacional, la matriz de madurez institucional y lo relativo a los liderazgos.

Si tenemos en cuenta los desafíos que marcamos para cada etapa vital de las ADRs (Nacimiento, Despegue, Consolidación, Progresión y Madurez) podemos observar que ciertos perfiles se ajustan más que otros a cada uno de ellos pues requieren la puesta en juego de diferentes habilidades o aptitudes por parte de los integrantes de la organización.

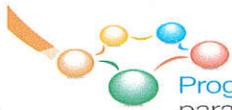
Podemos inferir de los resultados del taller, que en los equipos de trabajo de las ADRs contamos con **potencialidades ligadas a los elementos de la administración tradicional**, fundamentales para un buen manejo de los elementos financieros y en todo lo relacionado con el ordenamiento y cumplimiento de las tareas administrativas, dichas habilidades se pueden asociar a las etapas de Nacimiento y Despegue de la línea de vida de las ADRs. Con lo mencionado, se desprende que en la actual situación de muchas Asociaciones se deberán desarrollar-incorporar-trabajar otro tipo de habilidades pues sus etapas de nacimiento y despegue ya han sido transitadas, y se requiere inventiva para repensar la organización, innovar y planificar pues sus desafíos versan ahora sobre la necesidad de resolver crisis de crecimiento, atender una demanda en aumento, alinear sus objetivos con las estructuras, desarrollar estrategias que permitan ganar en autonomía, enraizamiento territorial, asociarse con otros actores, contar con equipos orientados a resultados, etc.

Finalmente, es posible ampliar este silogismo entre etapas evolutivas y perfiles personales, asociándolo a la cuestión de los liderazgos. Decíamos en el Boletín N°1 que a medida que las organizaciones evolucionan se requiere modificaciones en la forma de conducir las, así en el nacimiento de toda organización, se requiere de líderes que traccionen su formación, es decir, liderazgos fuertes que vayan encaminando las acciones organizacionales y que caractericen el funcionamiento del conjunto.

Generalmente en esta etapa nos encontramos con líderes que suelen denominarse personalistas, y la organización se caracteriza por una estructura simple, donde los roles se reducen a la concreción de actividades mínimas y existe una clara unidad de mando; características para las cuales las personas de perfil A (azul) y B (verde) poseen importantes potencialidades y que, como vimos, se encuentran presentes entre los integrantes de las Asociaciones.

A medida que la Asociación crece y se consolida, surge la necesidad de otro tipo de liderazgo, una conducción que supere el modelo anterior de concentración de la actividad de mando en una sola persona y comience a descentralizar/compartir procesos, información y planificación. En esta etapa encontramos Liderazgos de tipo: PERSUASIVO, CONSULTIVO, PARTICIPATIVO.

En esta clasificación, lo importante es ver al líder de la organización, quien paulatinamente suma a la esfera de la toma de decisiones al equipo de



trabajo que lo acompaña, con las siguientes características de un tipo de liderazgo acorde a las etapas de consolidación, progresión y madurez:

- **Conocer** técnica y políticamente la realidad en la que se encuentra inserta la Asociación.
- **Mirar** integralmente las problemáticas.
- **Innovar** en las resoluciones.
- **Vincularse** con otros.
- **Actuar** integradamente.
- **Aprender** permanentemente.

La progresión de los tipos de liderazgo se hace pertinente para mejorar el trabajo en equipo, necesario para la integración del grupo a la toma de decisiones y al avance del proyecto común de la Asociación.

Luego de lo anteriormente mencionado, resulta más simple asociar los perfiles obtenidos en el taller Herrmann con las etapas organizacionales y los tipos de liderazgo. Observamos claramente que para el primer tipo (personalista) necesario en las primeras etapas de vida organizacional, los perfiles "racional" (azul) y "cuidadoso" (verde) son los más adecuados, es decir, los que mayores potencialidades presentan, mientras que a medida que la organización se desarrolla y se interpela al cambio, la innovación y las relaciones, los perfiles "experimental" (amarillo) y "sentimental" (rojo), presentan mayores potencialidades.

Es necesario reiterar que, según los resultados del taller, se hace necesario desarrollar-incorporar-trabajar otro tipo de habilidades a las mayoritariamente existentes hasta el momento en los equipos de las ADRs, pues sus etapas de nacimiento y despegue ya han sido transitadas, y sus nuevos desafíos interpelan a la inventiva, la innovación, el cambio, lo relacional y la imaginación más que a las habilidades tradicionales de administración y ordenamiento funcional.

Este es un punto a fortalecer en futuras intervenciones sobre el conjunto de Asociaciones, las deficiencias en los equipos internos es claramente reconocida por estas instituciones y se observaron algunas estrategias para paliar esta situación, la más exitosa de ellas tiene que ver con el involucramiento de los mm y cc en el sostenimiento de algunas posiciones claves en estas organizaciones, no obstante, más allá de este mecanismo no se observaron otras estrategias de financiamiento de equipo como la que podría ser posibilitada mediante la gestión de proyectos que prevén esta posibilidad.

Es importante retener, en este punto, que existe una brecha importante entre lo que demanda ofrecer un menú amplio de servicios de apoyo al desarrollo y las capacidades instaladas en las Asociaciones para llevarlo a cabo, por lo cual, esta cuestión requiere ser incorporada entre los primeros puntos de la futura agenda de intervención sobre las ADRs.





2.5. Recapitulación

La redefinición de los objetivos estratégicos, la posibilidad de encauzar pactos territoriales entre actores con participación distintiva dentro de los sistemas productivos trabajados y finalmente la posibilidad de promover el funcionamiento en red del entramado de ADR es un desafío que en los términos de un programa como el que se lleva adelante adopta una temporalidad diferencial tanto en relación con los actores que lo componen como para aquellos a quienes está destinado.

Tanto la evolución como los grados de desarrollo y consolidación institucional de las ADR han marcado los ritmos de avance en relación con las actividades planteadas. Para algunas, disponer de una agenda actualizada de objetivos organizacionales significa poder resumir en acciones el direccionamiento de la política institucional. En algunos casos, existen ciertas imprecisiones al respecto que debilitan su presencia y generan contradicciones a la hora de buscar alternativas de intervención territorial.

El trabajo colectivo generado sobre esta temática ha comenzado a dar sus frutos. Algunas ADR, como es el caso de la de la Costa, han marcado una línea de trabajo concreta para sensibilizar a sus entornos de influencia sobre la necesidad de promover metas socio-productivas de conjunto.

En otros casos como la ADR de Ceres y Hersilia, Garay o Vera la claridad del plan de trabajo y la gestión asociada se presentan como fortalezas, que será necesario aprovechar para subir un peldaño que le permita avanzar en el fortalecimiento de las cadenas de valor presentes en el territorio.

Sabemos que la red institucional de ADR tiene avances y retrocesos. Involuntariamente, son los contextos de crisis los que potencian los vínculos entre los actores de las diferentes escalas territoriales. La posibilidad de *linkeo* constante sin tantos altibajos, es un desafío hacia adelante.

A pesar de la diversidad presupuestaria existente entre las ADR, el monto global disponible para la financiación de actividades productivas es importante.

Será necesario definir también inter-escalarmente mejores criterios de asignación y ponderación de entidades y sectores a financiar. En este punto la escala provincial se debe una estrategia menos gravitante y más asociada con procesos que consoliden estrategias de ciclos largos.

Por su parte, las ADR deben mejorar las capacidades institucionales. La búsqueda de más interdisciplinariedad debe ser un imperativo. Hoy la mayoría son estructuras de típico carácter weberiano. Las acciones para el desarrollo requieren de entidades que incorporen la creatividad, las miradas holísticas y en función de ello propongan formas de adaptación competitivas o situaciones de transformación de la realidad. El programa ha intentado estimular esta situación.

Finalmente, será necesario mejorar el tráfico de información promoviendo de este modo un funcionamiento más dinámico, eficaz y eficiente de la red de ADR.

CAPITULO III

3. El sistema de apoyo financiero para el desarrollo en la provincia de Santa Fe: "En busca de respuestas. De golpear puertas a abrir oportunidades".

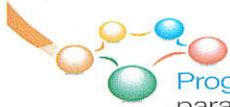
Como mencionaba un importante referente en la materiaⁱ, se ha comprobado que existe una estrecha relación entre la política focalizada y el compromiso específico y grado de colaboración de los actores económicos entorno a ella.

En este sentido y basándonos en los diagnósticos realizados en este Programa, en las Asociaciones para el Desarrollo Regional, observamos que no existe una percepción común sobre el grado de focalización y selectividad de los objetivos en éstas.

Si bien gran parte de las Asociaciones identificaron sus ejes estratégicos de desarrollo, se hace notoria la dificultad que las mismas encuentran en la alineación de los mismos a sus poblaciones metas y en la traducción de la agenda en un plan de acción concreto para la región.

Estamos convencidos que el radio de actuación de la Asociación debería ser un espacio que fomente y facilite el consenso entre actores públicos y privados a la hora de delinear sus agendas estratégicas. Son las empresas privadas, quienes disponen de información sobre el mercado, la que incompleta que sea, puede servir para identificar las oportunidades y obstáculos para alcanzar la transformación económica del territorio. Sin embargo las empresas, pueden padecer miopía a la hora de tomar decisiones y medidas que tal vez les permitirían lograr un mejor desempeño. Asimismo, el gobierno puede alentar un pensamiento estratégico dinámico y orientado hacia el futuro, asumir riesgos, estimular inversiones y coordinar acciones colectivas tendientes a alcanzar objetivos regionales. Así, cuando ambas partes trabajan en conjunto es posible incrementar su potencial para darles sustento a los mecanismos y programas capaces de identificar y superar las principales restricciones para el crecimiento económico.

Es, en este sentido, que la figura institucional de la Asociación debería tomar un rol mucho más protagónico del que goza actualmente a fin de articular entre actores de diversas escalas territoriales la búsqueda de integralidad en la formulación, gestión y evaluación de sus objetivos. A medida que logre posicionarse positivamente, representar a los diferentes sectores que motorizan la economía de la región, y ganarse la confianza no solo de los actores que la componen sino también de aquellos a quienes representa, podrán elevar el grado de reconocimiento social y estar en



mejores condiciones de impulsar procesos de transformación de los ambientes productivos en los que se insertan.

En este contexto, entendemos la necesidad de crear un marco legal que regule a todas las Asociaciones para el Desarrollo Regional, incentivando relaciones virtuosas y buscando el fortalecimiento de la institucionalidad de las mismas para la innovación.

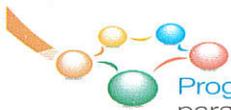
En general, se ha percibido, a través de entrevistas y encuestas, una cierta pérdida de visión futura, lo que se traduce en escasas políticas estratégicas a mediano y largo plazo.

En este aspecto, la excepción la constituye la ADR de la Costa, una de las pocas Asociaciones que lograron consensuar su Agenda con una visión a futuro y compartida entre los actores involucrados que va más allá de los ciclos de gobierno. Para ello han identificado etapas y acciones concretas a mediano y largo plazo además de seleccionar y jerarquizar actividades económicas.

Como ya hemos mencionado en el informe parcial 2, de las visitas individuales realizadas a las Asociaciones, surge en la mayoría de las ADRs la problemática que de alguna forma limita el accionar de las mismas y se relaciona a la falta o insuficiencia de recursos propios. En este sentido, y como posible solución, creemos sea importante sensibilizar a las ADRs acerca de los distintas alternativas que están disponibles en el mercado nacional e internacional, para la obtención de financiamientos alternativos.

También se desprende del trabajo realizado en el transcurso del año que uno de los limitantes más serios al crecimiento y desarrollo del sector de pequeños y medianos emprendedores (de los tres sectores de la economía) en el cual centran sus esfuerzos el entramado institucional de apoyo técnico-financiero que encontramos en la provincia, está constituido por el sistema de líneas y fuentes financieras disponibles. Este sistema actúa como limitante por diversos motivos entre los que podemos señalar: inadecuaciones de escalas financieras, excesivos requisitos y formalidades para su acceso, especialización de las líneas, etc.

Esta situación genera una estructura de apoyo al desarrollo en la cual conviven de forma poco articulada dos grupos de instituciones: por un lado, encontramos a una multiplicidad de líneas y programas financieros y, por el otro a una variada agregación de instituciones, gobiernos, técnicos y diversas organizaciones de promoción del desarrollo (Asociaciones, Agencias, Fundaciones, Cooperativas, Mutuales, etc.) cuando no al propio emprendedor. Este último grupo intenta con escaso nivel de éxito, adecuar una demanda financiera que en muchos casos no es acorde con la oferta crediticia existente, además cabe recordar que este agregado de instituciones se caracteriza por: su raquitismo en lo que respecta a capacidades y equipos de gestión consolidados; sus serias falencias en la planificación del trabajo; lazos de cooperación y compromiso interinstitucional sumamente incipientes o inexistentes; presenta en muchas oportunidades fuertes tensiones políticas internas que dificultan el



establecimiento y cumplimiento de planes de trabajo; entre otras deficiencias que imposibilitan la existencia de un flujo financiero adecuado y servicios de apoyo de calidad para el sector productivo al que desean atender.

La estructura de acceso al crédito se presenta entonces como "fracturada", ya sea por parte de la inadecuación de las líneas (por su especialidad, por sus montos, por sus requisitos, etc.), ya sea por la incapacidad de las instituciones existentes para acceder a las mismas y planificar el territorio. El resultado es, en fin, la inexistencia de un sistema financiero de apoyo al desarrollo especializado según los ambientes productivos de los que se trate articulado a una visión más general de desarrollo que haga compatibles sus objetivos con lo planificado por otros actores de diversa escala territorial como ser Comunas, Municipios, Provincia, etc. Es importante que esta planificación contenga entre sus directrices el apoyo a los pequeños y medianos emprendedores, lo cual se constituiría en una importantísima innovación en lo que respecta a políticas de promoción del desarrollo.

Contamos entonces con dos grandes factores fracturantes:

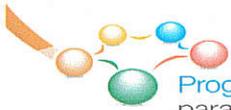
- La inadecuación y/o excesiva burocratización de las líneas financieras existentes.
- Las bajas capacidades de gestión del entramado de organizaciones para el desarrollo.

Surgen, con este panorama, varios enigmas: ¿Cómo abordar estas problemáticas? ¿Qué tipo de política pública requiere la situación descrita? ¿Qué actores están en condiciones de abordarla? ¿Qué rol le compete al Ministerio de la Producción provincial?

Intentando responder éstos y otros posibles interrogantes, desde el punto de vista del rol que debe tener el Estado provincial y más precisamente el Ministerio de la Producción, surge como primer punto a considerar la cuestión de las competencias y limitantes para el diseño de políticas públicas que permitan accionar sobre la problemática en cuestión.

Es fácil advertir, que la limitante referida a las líneas y programas de financiamiento tiene que ver con que éstas escapan a las competencias funcionales de los estados provinciales, pues en su gran mayoría son de competencia nacional. De este modo, parecería que todas las actuaciones que puede llevar a cabo un Estado intermedio se reducen a atacar las falencias de gestión del entramado de instituciones de apoyo al desarrollo sobre las cuáles si se tienen competencias. No obstante, surge el inconveniente de que dichas competencias son en el mejor de los casos limitadas pues casi la totalidad de las organizaciones existentes gozan de altos grados de autonomía funcional, en lo que respecta al menos al plano legal de constitución.

Llegados a este punto, se hace evidente la necesidad de innovar en el tipo de intervención que aquí se requiere. Debido a la complejidad propia de tema y a las mencionadas limitaciones de actuación estatal, pensamos que es necesario desarrollar estrategias de intervención de tipo "indirectas",



pues las intervenciones tradicionales basadas en el ejercicio de las jerarquías legales, las relaciones directas con los beneficiarios de las políticas y las vinculaciones coercitivas no son una opción para el caso. Se necesitan desarrollar dispositivos de intervención que actúen sobre el problema generando “incentivos” en los actores interpelados que los lleve a adoptar los comportamientos, acciones y estrategias requeridas.

Se trata más de inducir que de obligar, de comprometer más que de ligar, de “marcar el rumbo” más que de sancionar, en nuestro caso concreto entonces ¿Qué tipo de política puede contribuir al desarrollo de un sistema de financiamiento y apoyo al desarrollo acorde a los actores, capacidades institucionales y necesidades territoriales de la provincia?

Pensamos, en este sentido, que es necesario contar con un fondo provincial de apoyo al desarrollo, que juegue el rol de suturar la fractura que se observa en el actual sistema de financiamiento productivo. Este fondo debería existir por ley provincial, con afectación presupuestaria, ser de origen tributario y estar radicado en el Ministerio de la Producción. Esto último es necesario a fin de habilitar, a esta instancia gubernamental, una herramienta de gestión capaz de promover lineamientos estratégicos básicos para el conjunto de actores del sistema productivo.

Esta herramienta, por otra parte, también permitiría mejorar las capacidades de gestión del entramado de instituciones promotoras del desarrollo existentes en la provincia ya que las estimularía a desarrollar y consolidar todo lo referente a la gestión administrativa a fin de estar en condiciones para el acceso al fondo y, además, el fortalecimiento institucional también estará alimentado debido al aumento en el nivel de fondos manejados por estas organizaciones poniéndolas en mejores condiciones para reforzar sus equipos internos.

Los objetivos fundamentales de la creación del fondo pasan entonces, por supuesto, por promocionar la creación de empleo y autoempleo como mecanismos de inclusión social, pero también se basa en la capacitación e inclusión de profesionales (sobre todo jóvenes) en los programas que surjan como consecuencia del mismo, contribuyendo de este modo al arraigo y la retención de los mismos en sus ciudades y pueblos de origen, otro de sus fundamentos está dado por la necesidad de consolidar procesos de articulación público-privado capaces de constituirse en elementos con capacidad de sinergizar procesos de desarrollo económico locales-regionales.

En este mismo plano de análisis, la creación del mencionado fondo se basa en la imperiosa necesidad de contar con organizaciones profesionalizadas o especializadas en la generación y gestión de proyectos productivos. Como se indicó en reiteradas ocasiones, el entramado institucional para el desarrollo de la provincia de Santa Fe requiere desarrollar mayores niveles de consolidación administrativa interna y desplegar habilidades de gestión y negociación externas. Es imperioso contar con organizaciones que agilicen la gestión del financiamiento productivo y permitan a los emprendedores



concentrar sus energías creativas en sus campos de acción específicos sin tener que procurarse ellos mismos el acceso al crédito. De este modo, la generación y gestión de proyectos productivos debe constituirse en un servicio de apoyo al desarrollo especializado capaz de autofinanciar a las entidades que lo desarrollen.

Se requiere de instituciones intermedias capaces de planificar los territorios sobre los que actúan, situación que como mostramos hoy no se registra debido a los múltiples factores que limitan el trabajo en las mismas. La generación de un fondo provincial al cual puedan acceder estas instituciones debe poder contribuir (mediante diferentes mecanismos) a desarrollar las capacidades y habilidades que hoy faltan en el entramado de organizaciones para el desarrollo de la provincia.

3.1. De controlar a tomar el control. Sobre el rol del Ministerio de la Producción en el nuevo sistema de apoyo financiero al desarrollo.

Al proponer herramientas de gestión que persigan intervenciones de tipo "indirectas" sobre las realidades a abordar, de ninguna manera se está abonando la idea de un Estado mínimo, ni se están concibiendo a las intervenciones estatales como introductoras de ineficiencias y desequilibrios. Lo que intentamos marcar son las limitaciones de las intervenciones públicas tradicionales, por lo tanto, las preguntas que guían la presente reflexión buscan explorar un amplio terreno de posibilidades que no se ubican en ninguno de estos dos extremos, pero que reconoce taxativamente la necesidad de contar con políticas públicas capaces de modificar las diversas realidades.

Nos preguntamos entonces ¿Cómo poder desarrollar una herramienta de gestión capaz de guiar y conducir un proceso?, pero sin las viejas pretensiones de controlarlo todo, ¿Cómo desarrollar herramientas para un proceso direccionador y direccionado en pos de metas colectivas? pero sin las viejas pretensiones de reglamentar en detalle los comportamientos esperados ¿Qué mecanismos pueden desarrollar políticas públicas que "faculten" e "induzcan" comportamientos? antes que obliguen y regulen.

Para el caso que nos ocupa, creemos que generar un buen sistema de "incentivos" es la clave. Estos incentivos tienen que ver fundamentalmente con el acceso al fondo de desarrollo antes mencionado, el cual más allá de lo descrito anteriormente, deberá contar con ciertos elementos que permitan "orientar" y "direccionar" el sistema.

A continuación, mencionamos sin pretensiones de exhaustividad, algunos elementos que pueden contribuir a facultar al Ministerio de la producción de la provincia, para que este oriente los comportamientos del entramado de actores para el desarrollo según los lineamientos estratégicos que el mismo se proponga.



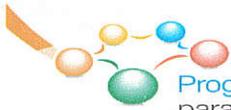
Un primer dispositivo, tiene que ver con la creación de una “base de instituciones”, para lo cual se deberán cumplimentar algunos requisitos como ser, en el caso de las ADRs: supervivencia jurídica; agendas territoriales actualizadas; reuniones de CD; etc. Elementos a establecer como necesarios para petitionar fondos.

Otro elemento orientador, puede ser la obligatoriedad de trabajar por proyectos, esto significa que cada financiamiento debería enmarcarse en un mínimo diseño metodológico cuyos objetivos encuadren con la planificación estratégica que la Provincia establezca para la Región de que se trate, además el Ministerio de Producción podría solicitar que los objetivos que persigue el proyecto a financiar se identifiquen con los objetivos priorizados para las diferentes cadenas de valor en las cuáles se inserta o forma parte el mismo. Así los proyectos en particular pueden ser orientados recomendando que éstos contribuyan a agregar valor a la producción primaria; se adecuen a las cadenas de valor localizadas en las regiones; según contribuyan a la generación de puestos de trabajo; según detecten y exploten nuevas posibilidades productivas; según el nivel de incorporación-difusión de tecnologías; etc.

Un tercer elemento orientador importante, estaría constituido por el establecimiento de un “sistema de reparto territorial-sectorial” de los fondos como elemento equilibrador de los históricos desbalances territoriales registrados en la provincia. El mismo debería estar constituido por una multiplicidad de criterios que permitan establecer fondos regionales, como ser: disponibilidad de fuentes financieras; índices de desarrollo de las diferentes regiones; afectaciones climáticas; potencialidades de los entornos naturales y sociales; etc.

Es importante señalar, finalmente, que más allá de la adecuación técnica que éstos dispositivos posean, es necesario que estén legitimados por los actores para el desarrollo de la provincia mediante el establecimiento de espacios participativos donde estos se discutan a fin de ser mejorados y apropiados por los mismos actores a los cuáles están dirigidos.

Es importante que esta herramienta pueda conducir al entramado de instituciones para el desarrollo de la provincia a generar un sistema de planificación “intermedia” que sea capaz de estrechar las brechas entre lo planteado por los gobiernos locales y la visión más general del gobierno provincial, para lo cual, el primer paso a dar pasa por el fortalecimiento de los equipos internos de estas organizaciones a fin de que estén en condiciones de consolidarse como referentes regionales del desarrollo.



Capítulo IV

4. Gestión de la Comunicación y Marketing Territorial (Ver Anexo I)

Durante todo este proyecto hemos trabajado con las Asociaciones en diferentes aspectos de su accionar cotidiano. Entre estas facetas hemos dado importancia también a la comunicación institucional como así también a la comunicación interna y el marketing territorial.

Creemos que a partir del manejo de buenas herramientas de comunicación cada Asociación podrá mejorar su imagen en sus territorios e incluso comunicar sus objetivos a la comunidad.

Uno de los grandes problemas diagnosticados fue la falta de claridad en lo que respecta a la función que cumple cada Asociación en su comunidad. Según pudimos relevar de las encuestas realizadas muchas de las Asociaciones no tenían una buena imagen en sus comunidades o simplemente eran desconocidas.

De esta manera en las diversas reuniones mantenidas hemos hecho hincapié en esta temática. Por un lado se habló en uno de los talleres de Marketing Territorial (ver Anexo I), brindando herramientas sobre cuestiones de imagen y comunicación. En algunas ADR, como San Javier, el proceso de armado de Agendas Estratégicas le ha servido para incorporar propuestas de trabajo sobre esta temática. Entre las líneas de trabajo que han planteado (Ver Anexo II) rescatan la promoción turística como actividad económica principal en la zona, interpretando la necesidad de reforzar las características territoriales a partir de estrategias de marketing focalizadas sobre la temática.

Por otra parte al remarcar la necesidad de establecer objetivos claros les explicábamos que de esa forma podrían comunicar mejor la importancia de las Asociaciones para el Desarrollo en sus respectivas comunidades. Saber comunicar los propios objetivos es muy importante a la hora de difundir las actividades y conectar con el público objetivo.

En lo que respecta a la comunicación interna los Talleres de Trabajo en Equipo y Herrmann fueron de mucha utilidad, puesto que el conocimiento de los perfiles de los integrantes de la ADR les permitía una mayor comprensión de las formas de comunicarse de cada integrante.

Finalmente la intención de formar una red entre las ADRs apunta también a una mejora en la comunicación entre ellas, que les permita un aprendizaje constante en función del intercambio de saberes y formas de trabajo.

De esta manera hemos apuntalado tres niveles de comunicación: interna, entre ADR y comunidad y entre las mismas ADRs. Las asociaciones necesitan seguir trabajando sobre esta temática y mejorar estas capacidades, pero el tema está instalado en las agendas y paulatinamente será mejorado.



Una de las herramientas que se les brinda a este respecto es un paquete de documentos de imagen institucional para ser utilizado en sus comunicaciones, que mencionamos en el próximo apartado.

4.1. Identidad Institucional (Ver Anexo II)

Teniendo en cuenta los diagnósticos realizados a lo largo del año, hemos podido comprobar que la mayoría de las Asociaciones no tienen estandarizada su identidad institucional. Por ejemplo muchas no tienen aún un logo que las represente o una plantilla de mails. Es por ello que desde el equipo técnico del proyecto hemos esbozado una estandarización de imágenes que representen a la red de Asociaciones para el Desarrollo. De este modo les ofrecemos esta herramienta para que puedan unificar la imagen de sus comunicaciones, no solo con un logo sino con su aplicación en papel, sobre, tarjetas, plantilla de correo electrónico, etc.

Es importante destacar que sobre esta temática hemos sensibilizado también en los talleres realizados a lo largo del presente año. Incluso es una temática de interés para ellas mismas a la hora de diferenciarse de otras instituciones de similares características y objetivos. En los talleres y reuniones la temática fue abordada y a la hora de enunciar sus objetivos y acciones se tenía en cuenta la construcción o reconstrucción de esta identidad.

En Anexo II pueden observar una placa con la propuesta completa en diferentes versiones que las ADR podrán utilizar según sus necesidades.

Sobre esta cuestión resta analizar si las ADRs aceptan una propuesta de estas características.



CONCLUSIONES

El Programa de Fortalecimiento llevado adelante por el Gobierno de la Provincia de Santa Fe, con apoyo del CFI ha significado la posibilidad de conocer en profundidad la situación estructural del entramado institucional para el desarrollo y ha servido de base para promover acciones destinadas a mejorar el posicionamiento relativo de cada organización en la escala territorial.

Como se sabe, los procesos de desarrollo deben instrumentarse a partir de ponderar estrategias que sin perder de vista el corto plazo, se constituyan como constructoras de sentido de políticas de largo.

De algún modo, esta posibilidad ofrece pensar una dinámica de la temporalidad en donde se privilegia la prospectiva por sobre la reacción ante situaciones de crisis.

La emergencia del entramado institucional de ADRs en la provincia ha seguido una lógica de reacción frente a contextos socio-económicos adversos. Hoy podemos decir que más allá de los diagnósticos generados y las miradas críticas sobre el tema, las institucionalidades existen. Serán las miradas que surjan desde las diversas instancias territoriales las que les impriman mayores o menores razones de ser.

El diagnóstico identifica una capacidad instalada que de consolidarse puede llegar a tener una potencialidad importante para atender a sectores productivos que se encuentran en situación de debilidad estructural. Será necesario que se identifiquen políticas de fondeo, de capacitación y de definición estratégica por parte de quienes gestionan la política de desarrollo territorial para que las ADRs dejen de ser instrumentos potenciales y ocupen un lugar funcional en las estrategias concretas.

ⁱDevlin y Moguillansky, 2010 "Alianzas público privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo", Libro de la CEPAL N 108, Santiago

Papelaria Institucional

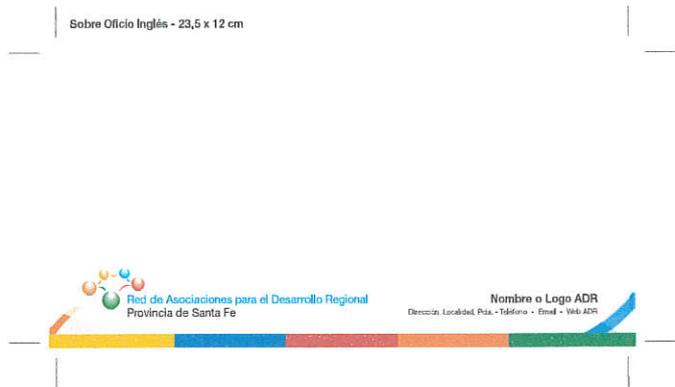
Papel Carta - A4 (21 x 29,7 cm)



Tarjeta Personal - 9 x 5 cm



Sobre Oficio Inglés - 23,5 x 12 cm



Dirección, Localidad, Pcia. - Teléfono - Email - Web ADR

Tipografía Utilizada

Helvetica Neue

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
0123456789

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
0123456789

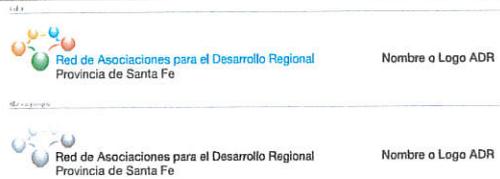
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
0123456789

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
0123456789

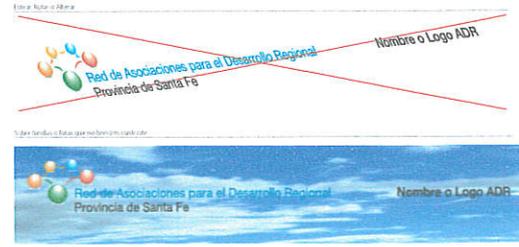
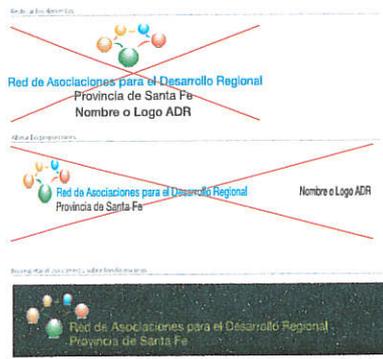
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
0123456789

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
0123456789

Usos incorrectos ✓



Usos incorrectos ✗



Esta planificación estratégica se pretende desarrollar entre 2010 y 2012

La Asociación para el Desarrollo de la Costa presentó su agenda

Buscan establecer un diagnóstico consensuado sobre esta microrregión y coordinar distintas acciones en función de objetivos comunes a diferentes organizaciones e instituciones de la zona.

Luis Verón

lveron@ellitoral.com

Es la primera Asociación para el Desarrollo Regional de Santa Fe que dio a conocer una planificación estratégica actualizada, con el objetivo de consensuar un diagnóstico rápido de la situación actual de la microrregión, definir y establecer los ejes tácticos y prioritarios, generando un espacio de encuentro entre las diferentes organizaciones e instituciones y posibilitando conocer los lineamientos de trabajo de cada actor, como una potencialidad para coordinar acciones en función de objetivos comunes.

La Agenda Estratégica le permitió al equipo técnico de apoyo de la ADRC generar un marco de trabajo en dos niveles. Uno más estratégico y otro más operativo, de acuerdo a las necesidades y demandas de los actores que integran el sistema productivo de la microrregión. El primero, está expresado en la agenda estratégica; mientras que el segundo, se refiere a la puesta en marcha de emprendimientos productivos financiados por la ADRC en el marco de los nuevos lineamientos estratégicos.

“Contar con una agenda estratégica es de vital importancia para una entidad como la Asociación para el Desarrollo Regional de la Costa que nos permite realizar una planificación a mediano plazo de actividades que trascienden lo operativo, lo cotidiano, que en la ADRC ha sido, desde su formación, el financiamiento de proyectos productivos. Nos permite además, a partir de actividades consensuadas y acordadas entre los actores públicos y privados de cada sistema, cadena o sector, avanzar hacia los objetivos de la ADRC, de cada uno de los actores participantes y de la visión de una microrregión productiva, integrada e inclusiva”, sostuvo uno de los

expositores.

A los fines de llevar adelante las actividades que se presentaron, las autoridades propusieron formar mesas de trabajo, dada la complejidad de las problemáticas a abordar y de la necesaria complementariedad para alcanzar las metas propuestas. Ellas son: de turismo, apícola y ganadera.

Estos sectores productivos fueron los que tuvieron mayor participación en el proceso y los que plantearon con mayor claridad los problemas, priorizando las acciones a seguir. A medida que se vayan poniendo en marcha estas mesas se evaluarán otras temáticas que ameriten la formación de nuevas mesas de trabajo.

La presentación de esta agenda -2010/2012- fue presidida por el intendente de San Javier, Mario Migno, acompañado por el secretario de la Producción y Turismo, Marcial Bugnon; el director del Programa de Fortalecimiento Institucional de las ADRS del Ministerio de la Producción de Santa Fe, Roberto Médici; el representante de la comuna de Alejandra, Alejandro Wellig; equipos técnicos; concejales e invitados especiales. Esta reunión se realizó en la sede de la ADRC.

Metodología de trabajo

El equipo técnico de Apoyo a la ADRC participará en las mesas, las cuales, transitarán su camino de acuerdo a la dinámica que le impriman sus integrantes. El objetivo del trabajo en las mesas es organizar y fortalecer el sistema productivo de cada sector, con la participación de los actores públicos y privados, en el ámbito de la ADRC.

Por último, las autoridades resaltaron que es imprescindible la participación de las organizaciones intermedias de la región en este tipo de procesos, donde se piensa el desarrollo de la región a mediano plazo, teniendo en cuenta la certeza que con el esfuerzo de sólo algunos, no alcanza; y se torna necesario el aporte de todos los actores implicados en cada temática crucial para el desarrollo. La articulación público-privada, pública-pública y entre privados es un insumo imprescindible para avanzar en la propuesta. "De cada uno de nosotros dependerá", indicaron.

Al finalizar la jornada, el equipo técnico agradeció especialmente la participación de representantes de diversas instituciones públicas, privadas y de ONG de la región.

Equipo técnico

Los integrantes del equipo técnico que coordinó el trabajo son Eduardo Bugnon (Subsecretaría de

Agricultura Familiar de la Nación), Marcial Bugnon (Secretaría de Producción y Turismo de la Municipalidad de San Javier y Subsecretaría de Agricultura Familiar de la Nación), Paola Gauna (Oficina de Seguridad Alimentaria de la Municipalidad de San Javier), Carolina López (secretaria de la ADRC), Guillermo Martín (AER Inta San Javier), Matías Testa (Subsecretaría de Agricultura Familiar de la Nación) e Iván Varisco (AER Inta San Javier).



Autoridades locales y provinciales participaron de esta presentación que se hizo en la sede de la ADRC.

Foto: Corresponsalía San Javier

Fortalecimiento institucional

El equipo técnico del programa Fortalecimiento Institucional está formado por el director del programa, Roberto Médici; y los asesores, Aneris Cao, Alejandro Marengo, Romina Echen y Fabricio Degradi. Colaborador Oscar Fernández.

Autoridades de la ADRC

El presidente es Raúl Lovatto (presidente de la comuna de Alejandra); el secretario es Rubén Matterzon (presidente de la comuna de La Brava); el tesorero, Elvidio Salomón (presidente de la comuna de Cacique Ariacaiquín) y el vocal es Mario Migno (intendente de San Javier). En tanto, en la administración como administrador está Bugnon; y la secretaria administrativa es Carolina López.



I. MARKETING TERRITORIAL

DEFINICION

Definimos **MARKETING TERRITORIAL** como un plan encaminado a diseñar acciones para la promoción económica de un territorio y que tiene gran relevancia como parte importante de la elaboración de una *estrategia de desarrollo local* en un Municipio o Región.

El marketing territorial es una disciplina que viene experimentando constantes avances, debido al nuevo escenario de actuación generado por los entornos de competencia, por la realidad comunicacional y por la necesidad de las ciudades o regiones de promover sus atractivos y recursos.

Partiendo de dos de sus elementos tradicionales - "la promoción turística" y "las denominaciones de origen" (tipo de indicación geográfica aplicada a un producto agrícola o alimenticio cuya calidad o características se deben fundamental y exclusivamente al medio geográfico en el que se produce, transforma y elabora - Un caso bastante famoso es la denominación de origen francesa Champagne (y champaña o champán). Su establecimiento hizo que los productores de vinos espumosos con método champenoise de producción, tuvieran que inventar otros nombres. Por ejemplo, en España se adoptó el de Cava.)- el marketing de ciudad ha evolucionado hacia una visión más completa y global: **la ciudad entendida como un proyecto abierto, común, que debe ser desarrollado a través de un esfuerzo coordinado de la administración pública, de las instituciones locales, del sector privado y de la sociedad civil.** (Aguilera y Perales, 1994)

Una **planificación estratégica** adquiere una importancia fundamental para el marketing territorial, ya que ella permite definir el posicionamiento competitivo de una ciudad o región y una adecuada imagen corporativa.

La **imagen territorial** debe estar asociada a la consolidación- o en su caso, a la generación- de una **identidad local (marca)** que responda a un sentido de pertenencia basado en pautas de organización social, valores culturales, medio geográfico, etc., compartidos por la población local y está estrictamente relacionada con los procesos de comunicación: lo que una ciudad o región "dice y comunica" sobre "lo que es y hace" y sobre "lo que piensa ser y hacer".

La imagen de marca de una ciudad o región, poseen un valor estratégico esencial. y puede definirse como:

- Una **representación mental** de la ciudad o región, de carácter conceptual.



- Un perfil estructurado de **atributos** que define la ciudad o región en sus diferentes dimensiones.
- El '**producto a vender**', esta vez en el plano comunicativo.

Estos atributos son contenido base para generar la imagen de marca que plasmará el concepto de lo que se quiere vender de un lugar determinado, y debe representarse gráficamente mostrando lo que hace diferencial a una ciudad o región del resto, buscando como objetivo el desarrollo de actividad económica y captación de potenciales clientes que puedan consumir lo que se quiere vender.

De acuerdo al análisis realizado en la zona de San Javier, se determinó que un nicho no explotado y que puede generar un movimiento económico, es el turismo regional.

II. ¿QUÉ, COMO Y A QUIEN VENDER TURISMO?

Para empezar a desarrollar un emprendimiento turístico lo principal a tener en cuenta es:

1. Para saber **QUE?** Es necesario primero **A QUIEN?**

Hoy en día estamos enfrentados a un nuevo paradigma NET (nueva era del turismo a través de medios digitales – internet / email) cuyas características son:

a. **En cuanto a producto:** búsqueda de nichos concretos para posicionamiento competitivo, introducción de productos polivalentes, adopción de una estrategia de calidad, énfasis en la fidelización, personalización del servicio, inversión en recursos humanos, fortalecimiento de la cultura empresarial, desarrollo de sistemas de información de oferta y demanda.

Un caso que se podría implementar en San Javier es el Turismo ecológico o ecoturismo en el cual se privilegia la sustentabilidad, la preservación y la apreciación del medio (tanto natural como cultural) que acoge a los viajantes. Aunque existen diferentes interpretaciones, por lo general el turismo ecológico se promueve como un turismo "ético", en el cual también se presume como primordial el bienestar de las poblaciones locales, y tal presunción se refleja en la estructura y funcionamiento de las empresas/grupos/cooperativas que se dedican a ofrecer tal servicio.

Debido a su auge, el ecoturismo ya se convirtió en el segmento de más rápido crecimiento y el sector más dinámico del mercado turístico a escala mundial

La Sociedad Internacional de Ecoturismo define ecoturismo como "un viaje responsable a áreas naturales que conservan el ambiente y mejoran el bienestar de la población local".

b. **En cuanto a comunicación:** realizar campañas micro destinadas a nichos específicos y buscar alianzas estratégicas.

c. **En cuanto al entorno:** niveles altos de calidad en todos los ámbitos del entorno, desarrollo sustentable, mix de actores público-privado-voluntario.

La nueva era del turismo presenta:

Nuevos consumidores: mejor informados, con más experiencia previa, nuevas prioridades, más conciencia ecológica, variedad de motivaciones, búsqueda de nuevas experiencias, exigen atención personalizada, mejor calidad de servicios, piden más posibilidades de elección, más flexibilidad en los itinerarios y más autenticidad.

Los nuevos turistas presentan cambios en la estructura demográfica (aumento de viajeros de tercera edad, jóvenes, creciente número de mujeres solas, parejas y familias con menor número de hijos); más tiempo para viajar, pero más fragmentación de los viajes, aumento de las rentas y menores restricciones políticas y sociales para los viajes, mayor sensibilidad con la seguridad de los viajes.

El mercado de los viajes motivados por naturaleza y cultura está en aumento, crecen nuevos segmentos como los congresos, los cruceros, los viajes hacia destinos más lejanos.

Desde el punto de vista de la oferta la necesidad de diseñar productos, a partir de los recursos, mayor colaboración entre sector privado y sector público y más alianzas interempresas.

Nuevas tecnologías: para producción más flexible, para optimizar la capacidad de ocupación, para responder a las expectativas de distintos segmentos de mercado. La tecnología permite la implantación de sistemas globales de información, conexión entre distintos sectores de la industria y mejor manejo de la información.

Para el turista el producto turístico es aquel que cubre una experiencia de viajes desde que sale de su residencia hasta que regresa (Experiencia Turística Integral). Para el visitante el destino es un conjunto unitario de experiencias.

2.- Importancia de la Investigación de mercado.

Saber quienes son los clientes, que necesidades tienen y como satisfacerla, se deben descubrir a través de una investigación de mercado, la que normalmente se asume es una tarea cara, sin embargo, con creatividad se pueden utilizar fuentes de



información que generan igual o más información que una investigación de alto costo.

Entre las ideas que se pueden poner en práctica para obtener información se encuentran:

a) Creación de una base de datos:

Se puede confeccionar en función de:

- La información que reciba del cliente derivada de la prestación del servicio: edad, lugar de origen, tamaño del grupo, forma de pago, etc.
- Comentarios, quejas, peticiones, etc. efectuadas por los clientes.
- Información que obtiene de los clientes, a través de la observación o preguntas discretas.

b) Invitación a clientes y distribuidores. Invite a clientes o intermediarios con los cuales trabaja o pretende trabajar a que conozcan sus servicios y pregúnteles su opinión.

c) Preguntar antes de actuar. Consulte a todas las personas que se vean afectadas por sus decisiones y sólo hasta que tenga la convicción de que es una buena decisión actúe.

d) El huésped incógnito. Técnica útil para saber como funciona su negocio cuando Ud. no está. Consiste en pedir a un amigo o conocido que haga uso de los servicios, sin identificarse y que posteriormente, con espíritu crítico le de su opinión.

Contenidos del estudio del comportamiento del turista:

Compra o Consumo	Factor a despegar
QUÉ	Turismo de sol y playa o turismo urbano. (Servicio demandado.)
QUIÉN	¿Deciden los padres o los hijos o conjuntamente?
PARA QUÉ	finalidad de la compra
POR QUÉ	Motivaciones de evasión, de trabajo, de estudios ...
COMO	En paquetes organizados, pagando a plazos ...
CUÁNTO	Número de servicios consumidos: agencia, hotel, transporte, animación
DONDE	En internet, en agencia de viajes
CUÁNDO	Con antelación o en el último momento, en todos los festivos o sólo en verano



¿QUE?

En cualquier tipo de empresa lo primero es tener clientes y servicios para venderles que satisfagan sus necesidades, ósea el desafío es elaborar "satisfactores" en función de las necesidades de los clientes. Estos productos o servicios "satisfactores" poseen dos dimensiones:

1. Lo más importante es tener presente que el cliente, particularmente en turismo, busca adquirir beneficios y no características.
2. Para poder responder a los beneficios, el servicio tiene que cumplir ciertas condiciones, esas condiciones están determinadas por características tales como: tipo de alojamiento, alimentación, facilidades de acceso, estacionamiento, etc. y el conjunto de instalaciones que permiten que se lleven a cabo las actividades buscadas por los turistas.

3.- El Producto turístico

Es la suma de componentes tangibles e intangibles que incluye los bienes, recursos, infraestructuras, equipamientos, servicios, ingeniería de gestión, imagen de marca y el precio que el turista percibe.

Atractivos	De evento	Ferías Usos y costumbres Infraestructura
	De Sitio	Naturales Usos y costumbres Infraestructura
Facilidades	Alojamiento	Hoteles, Moteles, Aparthoteles Camping, Albergues
	Alimentación	Restaurantes Cafetería, bares
	Amenidades	Distracciones Diversiones y deportes
	Complementos	Tour locales Excursiones
Acceso	Transportes	Aéreos, Terrestres Marítimos, Fluviales

Producto turístico integral.

Son todos aquellos elementos, productos y servicios que ofertados simultánea e integradamente (atractivos turísticos, servicios, equipamiento, accesibilidad y precio de venta) son capaces de generar un desplazamiento con fines turísticos.

Ahora bien, dado que los productos turísticos dependerán siempre de la participación de más de un sector (alojamiento, organismos públicos, transporte, etc.) la composición del mismo debe considerar tres aspectos fundamentales:

a) Núcleo del producto: es el reflejo e interpretación de las motivaciones del turista, que busca, mediante la realización del viaje, satisfacer sus necesidades.

Las necesidades pueden ser:

- **Funcionales:** necesidades básicas originadas por el viaje (alojamiento, alimentación, transporte, etc.)
- **Simbólicas:** valores adicionales que ofrece el producto y que tienen un significado psicológico que va más allá de los elementos físicos para alcanzar connotaciones especiales. Por ejemplo: "la casa en que vivió el fundador del pueblo".
- **Vivenciales:** son el cúmulo de sensaciones que vivirá el turista producto de la visita y con las cuales finalmente asociará su viaje.

En consideración a que las necesidades con que trabaja la industria turística" son en esencia subjetivas, puesto que se basan en expectativas, sueños e ilusiones y considerando que cada turista tiene gustos y orden de preferencias diversas, es muy importante identificar:

- Primeramente, las necesidades personales de los turistas, quienes en definitiva, generan la decisión de viajar (descanso, aventura, etc.).
- En segunda instancia definir grupos con comportamientos homogéneos.
- Para, finalmente, establecer cual o cuales son los segmentos de mercados que respecto al tipo de producto posible serían más adecuados de analizar en profundidad.

b) El producto tangible: consiste en lo que efectivamente el cliente comprará o recibirá por el precio pagado y que posteriormente se describe de la mejor forma posible, a través de folletos, catálogos, web, email informativo, lo que efectivamente el cliente comprará o recibirá por el precio pagado.

Es necesario tener presente que una de las principales características del producto turístico es su intangibilidad al momento de la compra, por lo cual su descripción fidedigna y adecuada es factor esencial para generar su venta.



c) el valor añadido: son todas aquellas características derivadas del producto, capaces de añadirle un valor y cuyo propósito final es ayudar o reforzar la decisión de compra del turista.

Es muy importante tener en cuenta que cualquier turista busca una experiencia global, satisfacción del viaje y de todos los servicios recibidos. Cada uno de los servicios afecta a la percepción general que se lleva. Si un servicio individualmente es de mala calidad, la percepción final es que el producto en su conjunto es de mala calidad. De ahí la importancia de homologar la calidad de los servicios en un destino.

4.- Diseño del producto.

Algunas recomendaciones básicas que le ayudaran a estructurar la "oferta de servicios, o cartera de servicios":

a) Sencillez: Diversificar no significa tener una gran cantidad des servicios, es preferible unos pocos pero que sean importantes para su segmento de mercado, esto por una parte facilita la elección a los clientes y por otra, hace más eficiente la gestión de la empresa.

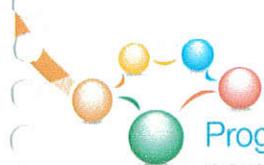
b) Contactos y relaciones de confianza: Con todos los agentes que intervienen en el mercado turístico, clientes, proveedores, instituciones públicas, intermediarios o distribuidores. Hay que establecer alianzas estratégicas con ellos, incluso con la competencia, buscando un producto más competitivo, disminución de costos en promoción, acceso a información, etc.

c) Creatividad: La capacidad que tiene el ser humano de crear no puede ser reemplazada por mucho que avance la tecnología. Apelando a la creatividad se puede diferenciar su producto y diseñar nuevas formas para mantenerse vigente en el mercado.

Si Ud. tiene la habilidad de agregarle valor a su producto o servicio, obtendrá un cliente que estará dispuesto a pagar más.

Lo más importante de recordar al realizar un emprendimiento turístico es:

Ud. No vende excursiones, sitios de camping, alimentación o noches de hotel.. Ud.vende experiencias.

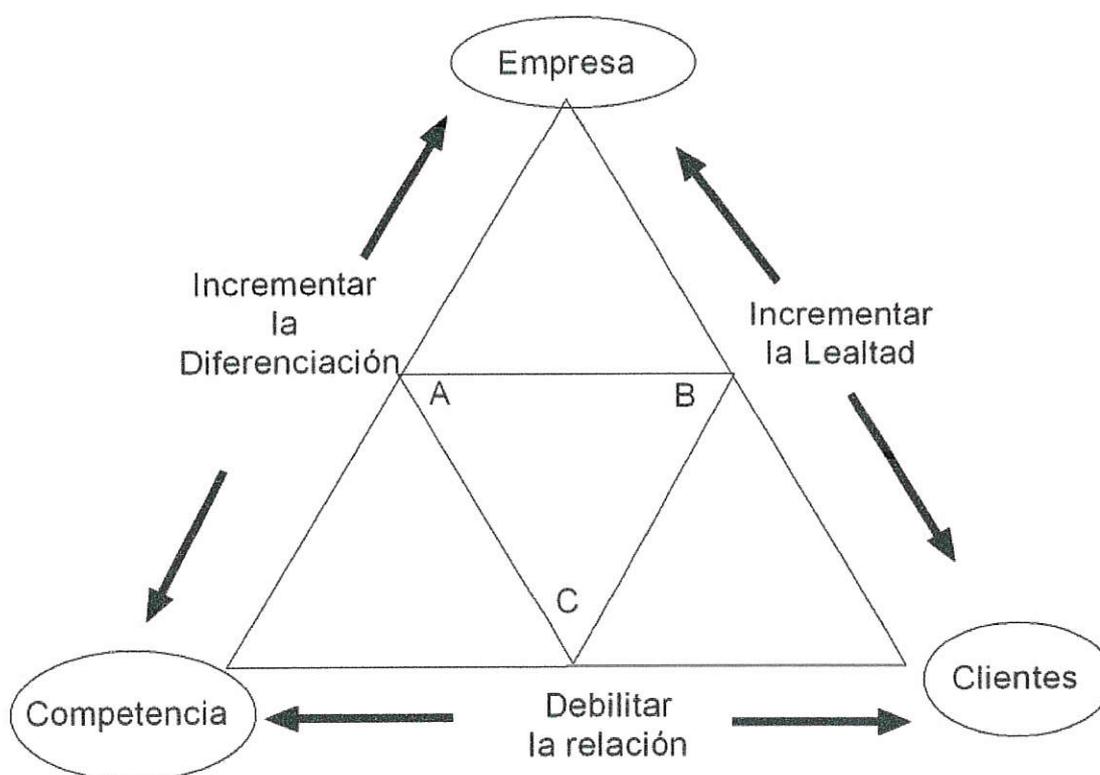


¿COMO?

5.- La importancia del conocimiento.

Los básicos del sector: Para obtener estos conocimientos hay que emprender dos acciones:

a. Analizar el "Triángulo de la estrategia", lo que permitirá conocer el entorno competitivo de la empresa y seleccionar las estrategias más apropiadas.



A.- Competencia - Cliente: El objetivo será debilitar la relación existente entre la competencia y los clientes, para ello se puede proceder a intentar convertir una fortaleza de la competencia en una debilidad.

B.- Aumento de la lealtad de nuestro segmento, se busca de que los clientes sientan a la empresa como algo propio, que repitan el uso de los servicios (se debe estar pensando siempre en la segunda compra) y que se transformen en el principal mecanismo de promoción vía el "boca-boca".



C.- Relación empresa - competencia: En este caso la estrategia estará orientada a diferenciar al máximo los servicios de la empresa con respecto a los de la competencia.

Los atributos diferenciadores que se determinen utilizar deben cumplir dos cualidades básicas:

- Reconocido y apreciado por el segmento como tal.
- Que sea difícil de imitar o copiar.

La diferenciación se puede conseguir vía:

1. Los costos. Lo que se traduce en tener costos más bajos que la competencia, lo que permite ofrecer precios más bajos. Pero sin embargo, hay que considerar que este "liderazgo" en costos proviene fundamentalmente de economías de escalas, situación que en muchos casos está lejos de ser la realidad de las PYMES turísticas. Ante ello hay que buscar otros caminos para diferenciarse.

2. Ventajas competitivas. Se ha de identificar aquella actividad en que la empresa sea más hábil, donde tenga una fortaleza. En torno a esta característica o atributo deberá basarse toda su estrategia, recordando, como ya se ha dicho que sea una característica identificable por el mercado y que además sea difícil de copiar por la competencia.

Ejemplo:

- Mayor rapidez
- Característica del entorno, (paisaje privilegiado, cercanía a centro o turístico, etc.)
- Forma única de hacer algo (receta tradicional)
- Calidad de los servicios.

6. La tecnología.

Indudablemente el uso de la tecnología es y será una de las tendencias del sector, en que nadie estará en desacuerdo y que incidirá fuertemente en la calidad de los servicios que se entreguen a los clientes.

De acuerdo al tipo de turismo que se puede ofrecer en San Javier, el uso de la tecnología se limitaría a la implementación de una página web, cuyo costo y mantenimiento es bajo en comparación con otros medios, donde se despliegue el producto a vender, orientando su posicionamiento dentro de buscadores.

Otra muy buena herramienta que se puede utilizar es el e-mail, con comunicaciones periódicas informando u ofreciendo el producto o beneficios determinados. Para



utilizar esto es importante contar con una base de datos discriminada de los clientes o potenciales clientes.

III. SOCIAL MEDIA MARKETING

Social Media Marketing o Marketing de Medios Sociales: Un medio de participación online donde las noticias, fotos, videos y los podcast son hechos públicos en webs de social media (por ej: youtube, Facebook, Twitter, etc) a través de envíos de noticias. Normalmente esto está acompañado de un proceso de votación para hacer que estos envíos se vuelvan "populares"

Hay varias razones por las que quizá se quiera poner algo de tiempo y esfuerzo en crear una estrategia de social media marketing:

- Si tienes más tiempo que dinero para gastar en construir la reputación y la visibilidad de tu negocio, el social media marketing te da una forma gratis o barata de lograrlo, si estás dispuesto a invertir el tiempo necesario
- Si quieres complementar tus actuales prácticas de marketing y construir una reputación como una autoridad en tu campo
- Si quieres traer tráfico calificado y de nicho a tu sitio web.
- Si estás buscando construir tu presencia en los buscadores e incrementar tu ranking en Google, y así lograr que tus resultados se vean por sobre los de tus competidores cercanos
- Si quieres abrir la conversación con tus usuarios, lectores, o clientes y reunir comentarios de ellos acerca de cuál es la mejor forma de progresar con tu contenido o con tus ofertas de producto
- Si quieres construir una comunidad de visitantes regulares y "evangelistas" de tu marca, que por propia voluntad difundan lo que ofreces sin necesidad de darles un incentivo económico

Esto dará, sin dudas, visibilidad, traerá más tráfico a tu sitio y establecerá tu presencia en la web.

Ejemplos