

**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

**Expte. N° 19394 51 01**

**Actualización y Sistematización de los  
lineamientos estratégicos de las Asociaciones  
y Agencias de Desarrollo de la Provincia de  
Santa Fe**

**INFORME FINAL**

**ANEXO 2.2**

Mayo 2022

FUNDACIÓN POTENCIAR

## Índice

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>18</b>
<b>2. ASOCIACIÓN CIVIL MESAS AZUCARERA Y DE DESARROLLO REGIONAL SANTAFECINA (ACMAS).....</b>	<b>19</b>
<b>2.1. FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2. PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN .....</b>	<b>19</b>
<b>2.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS .....</b>	<b>19</b>
<b>2.4. SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS .....</b>	<b>21</b>
<b>2.5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>21</b>
<b>2.5.1. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1 .....</b>	<b>22</b>
2.5.1.1 RESULTADOS ESPERADOS.....	22
2.5.1.2 ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	22
<b>2.5.2. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2.....</b>	<b>23</b>
2.5.2.1 RESULTADOS ESPERADOS.....	23
2.5.2.2 ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	23
<b>2.5.3. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3.....</b>	<b>24</b>
2.5.3.1 RESULTADOS ESPERADOS.....	24
2.5.3.2 ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	24
<b>2.6. CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>24</b>
<b>3. ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO DE VILLA OCAMPO (ADVO).....</b>	<b>27</b>
<b>3.1. FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN .....</b>	<b>27</b>
<b>3.2. PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN .....</b>	<b>27</b>
<b>3.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS .....</b>	<b>27</b>
<b>3.4. SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS .....</b>	<b>29</b>
<b>3.5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>29</b>
<b>3.5.1. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1 .....</b>	<b>30</b>
3.5.1.1 RESULTADOS ESPERADOS.....	30
3.5.1.2 ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	30
<b>3.5.2. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2.....</b>	<b>30</b>
3.5.2.1 RESULTADOS ESPERADOS.....	31
3.5.2.2 ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	31
<b>3.5.3. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3.....</b>	<b>32</b>

3.5.3.1	RESULTADOS ESPERADOS.....	32
3.5.3.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	32
<b>3.5.4.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4 – TRANSVERSAL .....</b>	<b>33</b>
3.5.4.1	RESULTADOS ESPERADOS.....	33
3.5.4.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	33
<b>3.6.</b>	<b>CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>33</b>
<b>4.</b>	<b>ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO REGIONAL RECONQUISTA (ADERR).....</b>	<b>35</b>
<b>4.1.</b>	<b>FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN .....</b>	<b>35</b>
<b>4.2.</b>	<b>PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN .....</b>	<b>35</b>
<b>4.3.</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS .....</b>	<b>35</b>
<b>4.4.</b>	<b>SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS.....</b>	<b>37</b>
<b>4.5.</b>	<b>LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>37</b>
<b>4.5.1.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1 .....</b>	<b>38</b>
4.5.1.1	RESULTADOS ESPERADOS.....	38
4.5.1.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	38
<b>4.5.2.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2.....</b>	<b>38</b>
4.5.2.1	RESULTADOS ESPERADOS.....	39
4.5.2.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	39
<b>4.5.3.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3.....</b>	<b>40</b>
4.5.3.1	RESULTADOS ESPERADOS.....	40
4.5.3.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	40
<b>4.6.</b>	<b>CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>40</b>
<b>5.</b>	<b>ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL DEPARTAMENTO 9 DE JULIO .....</b>	<b>42</b>
<b>5.1.</b>	<b>FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN .....</b>	<b>42</b>
<b>5.2.</b>	<b>PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN .....</b>	<b>42</b>
<b>5.3.</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS .....</b>	<b>43</b>
<b>5.3.1.</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS .....</b>	<b>43</b>
<b>5.4.</b>	<b>SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS.....</b>	<b>45</b>
<b>5.5.</b>	<b>LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>45</b>
<b>5.5.1.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1 .....</b>	<b>47</b>
5.5.1.1	RESULTADOS ESPERADOS:.....	47

5.5.1.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN:	47
<b>5.5.2.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2</b>	<b>47</b>
5.5.2.1	RESULTADOS ESPERADOS	47
5.5.2.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN	48
<b>5.5.3.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3</b>	<b>48</b>
5.5.3.1	RESULTADOS ESPERADOS	48
5.5.3.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN	48
<b>5.5.4.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4</b>	<b>48</b>
5.5.4.1	RESULTADOS ESPERADOS	48
5.5.4.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN	49
<b>5.5.5.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 5</b>	<b>49</b>
5.5.5.1	RESULTADOS ESPERADOS	49
5.5.5.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN	49
<b>5.5.6.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 6</b>	<b>49</b>
5.5.6.1	RESULTADOS ESPERADOS	49
5.5.6.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN	50
<b>5.5.7.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 7</b>	<b>50</b>
5.5.7.1	RESULTADOS ESPERADOS	50
5.5.7.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN	50
<b>5.5.8.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 8</b>	<b>50</b>
5.5.8.1	RESULTADOS ESPERADOS	50
5.5.8.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN	51
<b>5.5.9.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 9</b>	<b>51</b>
5.5.9.1	RESULTADOS ESPERADOS	51
5.5.9.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN	51
<b>5.5.10.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 10</b>	<b>51</b>
5.5.10.1	RESULTADOS ESPERADOS	51
5.5.10.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN	52
<b>5.5.11.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 11</b>	<b>52</b>
5.5.11.1	RESULTADOS ESPERADOS	52
5.5.11.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN	52
<b>5.5.12.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 12</b>	<b>52</b>
5.5.12.1	RESULTADOS ESPERADOS	52
5.5.12.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN	52
<b>5.5.13.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 13</b>	<b>53</b>
5.5.13.1	RESULTADOS ESPERADOS	53
5.5.13.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN	53
<b>5.6.</b>	<b>CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>53</b>
<b>6.</b>	<b>ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO REGIONAL DE CERES Y HERSILIA</b>	<b>55</b>
<b>6.1.</b>	<b>FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN</b>	<b>55</b>
<b>6.2.</b>	<b>PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN</b>	<b>55</b>
<b>6.3.</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS</b>	<b>55</b>
<b>6.4.</b>	<b>SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS</b>	<b>57</b>
<b>6.5.</b>	<b>LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>58</b>

<b>6.5.1. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1 .....</b>	<b>58</b>
6.5.1.1 RESULTADOS ESPERADOS:.....	58
6.5.1.2 ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN:.....	59
<b>6.5.2. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2.....</b>	<b>59</b>
6.5.2.1 RESULTADOS ESPERADOS.....	59
6.5.2.2 ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	59
<b>6.5.3. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3.....</b>	<b>59</b>
6.5.3.1 RESULTADOS ESPERADOS.....	59
6.5.3.2 ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	60
<b>6.5.4. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4.....</b>	<b>60</b>
6.5.4.1 RESULTADOS ESPERADOS.....	60
6.5.4.2 ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	60
<b>6.5.5. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 5.....</b>	<b>60</b>
6.5.5.1 RESULTADOS ESPERADOS.....	61
6.5.5.2 ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	61
<b>6.5.6. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 6.....</b>	<b>61</b>
6.5.6.1 RESULTADOS ESPERADOS.....	61
6.5.6.2 ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	61
 <b>6.6. CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN .....</b>	 <b>61</b>
 <b>7. ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO REGIONAL DE VILLA TRINIDAD Y COLONIA ANA .....</b>	 <b>63</b>
 <b>7.1. FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN .....</b>	 <b>63</b>
 <b>7.2. PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN .....</b>	 <b>63</b>
 <b>7.3. SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS.....</b>	 <b>65</b>
 <b>7.4. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS .....</b>	 <b>65</b>
7.4.1. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1 .....	66
7.4.1.1 RESULTADOS ESPERADOS.....	66
7.4.1.2 ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN:.....	67
7.4.2. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2.....	67
7.4.2.1 RESULTADOS ESPERADOS.....	67
7.4.2.2 ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	67
7.4.3. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3.....	67
7.4.3.1 RESULTADOS ESPERADOS.....	68
7.4.3.2 ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	68
7.4.4. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4.....	68
7.4.4.1 RESULTADOS ESPERADOS.....	68
7.4.4.2 ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	68
7.4.5. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 5.....	68
7.4.5.1 RESULTADOS ESPERADOS.....	69
7.4.5.2 ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	69
7.4.6. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 6.....	69
7.4.6.1 RESULTADOS ESPERADOS.....	69
7.4.6.2 ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	69
7.4.7. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 7.....	70
7.4.7.1 RESULTADOS ESPERADOS.....	70

7.4.7.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN .....	70
<b>7.5.</b>	<b>CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>70</b>
<b>8.</b>	<b>ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO REGIONAL DE SAN CRISTÓBAL.....</b>	<b>72</b>
<b>8.1.</b>	<b>FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN .....</b>	<b>72</b>
<b>8.2.</b>	<b>PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN .....</b>	<b>72</b>
<b>8.3.</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS .....</b>	<b>72</b>
<b>8.4.</b>	<b>SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS.....</b>	<b>74</b>
<b>8.5.</b>	<b>LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>75</b>
<b>8.5.1.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1 .....</b>	<b>75</b>
8.5.1.1	RESULTADOS ESPERADOS:.....	75
8.5.1.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN:.....	75
<b>8.5.2.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2.....</b>	<b>75</b>
8.5.2.1	RESULTADOS ESPERADOS.....	76
8.5.2.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	76
<b>8.5.3.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3.....</b>	<b>76</b>
8.5.3.1	RESULTADOS ESPERADOS.....	76
8.5.3.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	76
<b>8.5.4.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4.....</b>	<b>77</b>
8.5.4.1	RESULTADOS ESPERADOS.....	77
8.5.4.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	77
<b>8.5.5.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 5.....</b>	<b>77</b>
8.5.5.1	RESULTADOS ESPERADOS.....	77
8.5.5.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	78
<b>8.6.</b>	<b>CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>78</b>
<b>9.</b>	<b>ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO REGIONAL DE SAN GUILLERMO Y ZONA.....</b>	<b>79</b>
<b>9.1.</b>	<b>FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN .....</b>	<b>79</b>
<b>9.2.</b>	<b>PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN .....</b>	<b>79</b>
<b>9.3.</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS .....</b>	<b>79</b>
<b>9.4.</b>	<b>SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS.....</b>	<b>82</b>
<b>9.5.</b>	<b>LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>82</b>
<b>9.5.1.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1 .....</b>	<b>83</b>
9.5.1.1	RESULTADOS ESPERADOS:.....	83

9.5.1.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN:	84
<b>9.5.2.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2</b>	<b>84</b>
9.5.2.1	RESULTADOS ESPERADOS	84
9.5.2.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN	84
<b>9.5.3.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3</b>	<b>84</b>
9.5.3.1	RESULTADOS ESPERADOS	84
9.5.3.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN	85
<b>9.5.4.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4</b>	<b>85</b>
9.5.4.1	RESULTADOS ESPERADOS	85
9.5.4.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN	85
<b>9.5.5.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 5</b>	<b>85</b>
9.5.5.1	RESULTADOS ESPERADOS	86
9.5.5.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN	86
<b>9.5.6.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 6</b>	<b>86</b>
9.5.6.1	RESULTADOS ESPERADOS	86
9.5.6.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN	87
<b>9.6.</b>	<b>CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>87</b>
<b>10.</b>	<b>ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO REGIONAL INTERDISTRITAL (MOISÉS VILLE)</b>	<b>89</b>
<b>10.1.</b>	<b>FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN</b>	<b>89</b>
<b>10.2.</b>	<b>PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN</b>	<b>89</b>
<b>10.3.</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS</b>	<b>89</b>
<b>10.4.</b>	<b>SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS</b>	<b>92</b>
<b>10.5.</b>	<b>LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>92</b>
<b>10.5.1.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1</b>	<b>92</b>
10.5.1.1	RESULTADOS ESPERADOS:	93
10.5.1.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN:	93
<b>10.5.2.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2</b>	<b>93</b>
10.5.2.1	RESULTADOS ESPERADOS	93
10.5.2.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN	93
<b>10.5.3.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3</b>	<b>94</b>
10.5.3.1	RESULTADOS ESPERADOS	94
10.5.3.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN	94
<b>10.5.4.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4</b>	<b>94</b>
10.5.4.1	RESULTADOS ESPERADOS	94
10.5.4.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN	94
<b>10.5.5.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 5</b>	<b>95</b>
10.5.5.1	RESULTADOS ESPERADOS	95
10.5.5.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN	95
<b>10.6.</b>	<b>CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>95</b>

<b>11. ASOCIACIÓN CIVIL PARA EL DESARROLLO Y LA INNOVACIÓN COMPETITIVA - AGENCIA RAFAELA (ACDICAR).....</b>	<b>97</b>
<b>11.1. FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN .....</b>	<b>97</b>
<b>11.2. PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN .....</b>	<b>97</b>
<b>11.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS .....</b>	<b>97</b>
<b>11.4. SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS .....</b>	<b>98</b>
<b>11.5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>99</b>
<b>11.5.1. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1 .....</b>	<b>100</b>
11.5.1.1 RESULTADOS ESPERADOS:.....	100
11.5.1.2 ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN:.....	100
<b>11.5.2. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2.....</b>	<b>100</b>
11.5.2.1 RESULTADOS ESPERADOS.....	100
11.5.2.2 ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	101
<b>11.5.3. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3.....</b>	<b>101</b>
11.5.3.1 RESULTADOS ESPERADOS.....	101
11.5.3.2 ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	101
<b>11.5.4. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4.....</b>	<b>101</b>
11.5.4.1 RESULTADOS ESPERADOS.....	101
11.5.4.2 ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	101
<b>11.5.5. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 5.....</b>	<b>102</b>
11.5.5.1 RESULTADOS ESPERADOS.....	102
11.5.5.2 ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	102
<b>11.5.6. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 6.....</b>	<b>102</b>
11.5.6.1 RESULTADOS ESPERADOS.....	102
11.5.6.2 ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	102
<b>11.5.7. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 7.....</b>	<b>103</b>
11.5.7.1 RESULTADOS ESPERADOS.....	103
11.5.7.2 ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	103
<b>11.5.8. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 8.....</b>	<b>103</b>
11.5.8.1 RESULTADOS ESPERADOS.....	103
11.5.8.2 ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	103
<b>11.5.9. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 9.....</b>	<b>104</b>
11.5.9.1 RESULTADOS ESPERADOS.....	104
11.5.9.2 ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	104
<b>11.6. CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>104</b>
<b>12. ASOCIACIÓN REGIONAL PARA EL DESARROLLO DEL DPTO. CASTELLANOS</b>	<b>106</b>
<b>12.1. FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN .....</b>	<b>106</b>
<b>12.2. PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN .....</b>	<b>106</b>



<b>12.3.</b>	<b><u>CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS .....</u></b>	<b>106</b>
<b>12.4.</b>	<b><u>SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS .....</u></b>	<b>107</b>
<b>12.5.</b>	<b><u>LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS .....</u></b>	<b>108</b>
<b>12.5.1.</b>	<b><u>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1 .....</u></b>	<b>108</b>
12.5.1.1	RESULTADOS ESPERADOS.....	108
12.5.1.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	108
<b>12.5.2.</b>	<b><u>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2.....</u></b>	<b>109</b>
12.5.2.1	RESULTADOS ESPERADOS.....	109
12.5.2.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	109
<b>12.5.3.</b>	<b><u>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3.....</u></b>	<b>109</b>
12.5.3.1	RESULTADOS ESPERADOS.....	109
12.5.3.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	109
<b>12.6.</b>	<b><u>CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN .....</u></b>	<b>110</b>
<b>13.</b>	<b><u>AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO SUNCHALES (ADESU) .....</u></b>	<b>111</b>
<b>13.1.</b>	<b><u>FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN .....</u></b>	<b>111</b>
<b>13.2.</b>	<b><u>PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN .....</u></b>	<b>111</b>
<b>13.3.</b>	<b><u>CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS .....</u></b>	<b>111</b>
<b>13.4.</b>	<b><u>SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS .....</u></b>	<b>113</b>
<b>13.5.</b>	<b><u>LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS .....</u></b>	<b>113</b>
<b>13.5.1.</b>	<b><u>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1 .....</u></b>	<b>114</b>
13.5.1.1	RESULTADOS ESPERADOS.....	114
13.5.1.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	114
<b>13.5.2.</b>	<b><u>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2.....</u></b>	<b>114</b>
13.5.2.1	RESULTADOS ESPERADOS.....	115
13.5.2.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	115
<b>13.5.3.</b>	<b><u>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3.....</u></b>	<b>115</b>
13.5.3.1	RESULTADOS ESPERADOS.....	115
13.5.3.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	116
<b>13.5.4.</b>	<b><u>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4.....</u></b>	<b>116</b>
13.5.4.1	RESULTADOS ESPERADOS.....	116
13.5.4.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	116
<b>13.6.</b>	<b><u>CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN .....</u></b>	<b>116</b>
<b>14.</b>	<b><u>ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL DEPARTAMENTO LAS COLONIAS.....</u></b>	<b>118</b>
<b>14.1.</b>	<b><u>FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN .....</u></b>	<b>118</b>

<b>14.2.</b>	<b><u>PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN .....</u></b>	<b><u>118</u></b>
<b>14.3.</b>	<b><u>CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS .....</u></b>	<b><u>118</u></b>
<b>14.4.</b>	<b><u>SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS .....</u></b>	<b><u>119</u></b>
<b>14.5.</b>	<b><u>LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS .....</u></b>	<b><u>119</u></b>
<b>14.5.1.</b>	<b><u>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1 .....</u></b>	<b><u>120</u></b>
14.5.1.1	RESULTADOS ESPERADOS .....	120
14.5.1.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN .....	120
<b>14.5.2.</b>	<b><u>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2 .....</u></b>	<b><u>120</u></b>
14.5.2.1	RESULTADOS ESPERADOS .....	121
14.5.2.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN .....	121
<b>14.5.3.</b>	<b><u>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3 .....</u></b>	<b><u>121</u></b>
14.5.3.1	RESULTADOS ESPERADOS .....	121
14.5.3.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN .....	121
<b>14.5.4.</b>	<b><u>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4 .....</u></b>	<b><u>121</u></b>
14.5.4.1	RESULTADOS ESPERADOS .....	121
14.5.4.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN .....	121
<b>14.5.5.</b>	<b><u>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 5 .....</u></b>	<b><u>121</u></b>
14.5.5.1	RESULTADOS ESPERADOS .....	122
14.5.5.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN .....	122
<b>14.5.6.</b>	<b><u>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 6 .....</u></b>	<b><u>122</u></b>
14.5.6.1	RESULTADOS ESPERADOS .....	122
14.5.6.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN .....	122
<b>14.6.</b>	<b><u>CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN .....</u></b>	<b><u>122</u></b>
<b>15.</b>	<b><u>ASOCIACIÓN CIVIL AGENCIA PARA EL DESARROLLO DE ESPERANZA Y LA REGIÓN (ACADER) .....</u></b>	<b><u>124</u></b>
<b>15.1.</b>	<b><u>FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN .....</u></b>	<b><u>124</u></b>
<b>15.2.</b>	<b><u>PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN .....</u></b>	<b><u>124</u></b>
<b>15.3.</b>	<b><u>CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS .....</u></b>	<b><u>124</u></b>
<b>15.4.</b>	<b><u>SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS .....</u></b>	<b><u>126</u></b>
<b>15.5.</b>	<b><u>LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS .....</u></b>	<b><u>126</u></b>
<b>15.5.1.</b>	<b><u>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1 .....</u></b>	<b><u>127</u></b>
15.5.1.1	RESULTADOS ESPERADOS .....	127
15.5.1.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN .....	127
<b>15.5.2.</b>	<b><u>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2 .....</u></b>	<b><u>127</u></b>
15.5.2.1	RESULTADOS ESPERADOS .....	127
15.5.2.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN .....	127
<b>15.5.3.</b>	<b><u>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3 .....</u></b>	<b><u>128</u></b>
15.5.3.1	RESULTADOS ESPERADOS .....	128

15.5.3.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	128
<b>15.5.4.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4.....</b>	<b>128</b>
15.5.4.1	RESULTADOS ESPERADOS.....	128
15.5.4.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	128
<b>15.6.</b>	<b>CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>129</b>
<b>16.</b>	<b>ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y CULTURAL DEL NORTE DEL DPTO. LA CAPITAL Y DEL SUR DEL DPTO. SAN JUSTO.....</b>	<b>130</b>
<b>16.1.</b>	<b>FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN .....</b>	<b>130</b>
<b>16.2.</b>	<b>PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN .....</b>	<b>130</b>
<b>16.3.</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS .....</b>	<b>130</b>
<b>16.4.</b>	<b>SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS.....</b>	<b>130</b>
<b>16.5.</b>	<b>LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>131</b>
<b>16.5.1.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1.....</b>	<b>131</b>
16.5.1.1	RESULTADOS ESPERADOS.....	131
16.5.1.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	132
<b>16.5.2.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2.....</b>	<b>132</b>
16.5.2.1	RESULTADOS ESPERADOS.....	132
16.5.2.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	133
<b>16.5.3.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3.....</b>	<b>133</b>
16.5.3.1	RESULTADOS ESPERADOS.....	133
16.5.3.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	133
<b>16.6.</b>	<b>CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>133</b>
<b>17.</b>	<b>ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO REGIONAL DE LA COSTA (ADRC) .....</b>	<b>135</b>
<b>17.1.</b>	<b>FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN .....</b>	<b>135</b>
<b>17.2.</b>	<b>PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN .....</b>	<b>135</b>
<b>17.3.</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS .....</b>	<b>135</b>
<b>17.4.</b>	<b>SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS.....</b>	<b>136</b>
<b>17.5.</b>	<b>LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>137</b>
<b>17.5.1.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1.....</b>	<b>137</b>
17.5.1.1	RESULTADOS ESPERADOS:.....	137
17.5.1.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN:.....	137
<b>17.5.2.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2.....</b>	<b>138</b>

17.5.2.1	RESULTADOS ESPERADOS.....	138
17.5.2.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	138
<b>17.5.3.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3.....</b>	<b>138</b>
17.5.3.1	RESULTADOS ESPERADOS.....	138
17.5.3.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	139
<b>17.5.4.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4.....</b>	<b>139</b>
17.5.4.1	RESULTADOS ESPERADOS.....	139
17.5.4.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	139
<b>17.5.5.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 5.....</b>	<b>139</b>
17.5.5.1	RESULTADOS ESPERADOS.....	140
17.5.5.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	140
<b>17.6.</b>	<b>CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>140</b>
<b>18.</b>	<b>ASOCIACIÓN PARA EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LOS DISTRITOS DE MONTE VERA Y ARROYO AGUIAR (ACREDEMA) .....</b>	<b>141</b>
<b>18.1.</b>	<b>FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN .....</b>	<b>141</b>
<b>18.2.</b>	<b>PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN .....</b>	<b>141</b>
<b>18.3.</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS .....</b>	<b>141</b>
<b>18.4.</b>	<b>SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS .....</b>	<b>141</b>
<b>18.5.</b>	<b>LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>141</b>
<b>18.5.1.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1 .....</b>	<b>142</b>
18.5.1.1	RESULTADOS ESPERADOS.....	142
18.5.1.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	142
<b>18.5.2.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2.....</b>	<b>143</b>
18.5.2.1	RESULTADOS ESPERADOS.....	143
18.5.2.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	143
<b>18.5.3.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3.....</b>	<b>143</b>
18.5.3.1	RESULTADOS ESPERADOS.....	144
18.5.3.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	144
<b>18.6.</b>	<b>CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>144</b>
<b>19.</b>	<b>AGENCIA PARA EL DESARROLLO REGIONAL DEL DPTO. SAN JERÓNIMO (ADER SAN JERÓNIMO).....</b>	<b>146</b>
<b>19.1.</b>	<b>FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN .....</b>	<b>146</b>
<b>19.2.</b>	<b>PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN .....</b>	<b>146</b>
<b>19.3.</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS .....</b>	<b>146</b>
<b>19.4.</b>	<b>SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS .....</b>	<b>148</b>

<b>19.5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>148</b>
<b>19.5.1. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1 .....</b>	<b>148</b>
19.5.1.1 RESULTADOS ESPERADOS:.....	148
19.5.1.2 ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN:.....	148
<b>19.5.2. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2.....</b>	<b>149</b>
19.5.2.1 RESULTADOS ESPERADOS.....	149
19.5.2.2 ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN .....	149
<b>19.5.3. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3.....</b>	<b>149</b>
19.5.3.1 RESULTADOS ESPERADOS.....	150
19.5.3.2 ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN .....	150
<b>19.5.4. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4.....</b>	<b>150</b>
19.5.4.1 RESULTADOS ESPERADOS.....	150
19.5.4.2 ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN .....	150
<b>19.6. CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>151</b>
<b>20. ASOCIACIÓN CIVIL CON PERSONERÍA JURÍDICA PARA EL DESARROLLO DEPARTAMENTAL CON SEDE EN EL TRÉBOL .....</b>	<b>153</b>
<b>20.1. FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN .....</b>	<b>153</b>
<b>20.2. PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN .....</b>	<b>153</b>
<b>20.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS .....</b>	<b>153</b>
<b>20.4. SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS .....</b>	<b>155</b>
<b>20.5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>155</b>
<b>20.5.1. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1 .....</b>	<b>156</b>
20.5.1.1 RESULTADOS ESPERADOS:.....	156
20.5.1.2 ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN:.....	157
<b>20.5.2. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2.....</b>	<b>157</b>
20.5.2.1 RESULTADOS ESPERADOS.....	157
20.5.2.2 ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN .....	157
<b>20.5.3. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3.....</b>	<b>158</b>
20.5.3.1 RESULTADOS ESPERADOS.....	158
20.5.3.2 ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN .....	158
<b>20.5.4. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4.....</b>	<b>158</b>
20.5.4.1 RESULTADOS ESPERADOS.....	159
20.5.4.2 ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN .....	159
<b>20.5.5. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 5.....</b>	<b>159</b>
20.5.5.1 RESULTADOS ESPERADOS.....	159
20.5.5.2 ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN .....	159
<b>20.6. CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>160</b>
<b>21. AGENCIA DE DESARROLLO REGIÓN ROSARIO (ADERR).....</b>	<b>161</b>

<b>21.1.</b>	<b><u>FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN .....</u></b>	<b><u>161</u></b>
<b>21.2.</b>	<b><u>PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN .....</u></b>	<b><u>161</u></b>
<b>21.3.</b>	<b><u>CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS .....</u></b>	<b><u>161</u></b>
<b>21.4.</b>	<b><u>SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS .....</u></b>	<b><u>163</u></b>
<b>21.5.</b>	<b><u>LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS .....</u></b>	<b><u>163</u></b>
<b>21.5.1.</b>	<b><u>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1 .....</u></b>	<b><u>164</u></b>
21.5.1.1	RESULTADOS ESPERADOS: .....	164
21.5.1.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN: .....	165
<b>21.5.2.</b>	<b><u>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2 .....</u></b>	<b><u>165</u></b>
21.5.2.1	RESULTADOS ESPERADOS .....	165
21.5.2.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN .....	165
<b>21.5.3.</b>	<b><u>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3 .....</u></b>	<b><u>166</u></b>
21.5.3.1	RESULTADOS ESPERADOS .....	166
21.5.3.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN .....	166
<b>21.5.4.</b>	<b><u>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4 .....</u></b>	<b><u>167</u></b>
21.5.4.1	RESULTADOS ESPERADOS .....	167
21.5.4.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN .....	167
<b>21.6.</b>	<b><u>CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN .....</u></b>	<b><u>168</u></b>
<b>22.</b>	<b><u>AGENCIA PARA EL DESARROLLO DEL CENTRO SUR SANTAFESINO .....</u></b>	<b><u>169</u></b>
<b>22.1.</b>	<b><u>FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN .....</u></b>	<b><u>169</u></b>
<b>22.2.</b>	<b><u>PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN .....</u></b>	<b><u>169</u></b>
<b>22.3.</b>	<b><u>CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS .....</u></b>	<b><u>169</u></b>
<b>22.4.</b>	<b><u>SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS .....</u></b>	<b><u>171</u></b>
<b>22.5.</b>	<b><u>LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS .....</u></b>	<b><u>171</u></b>
<b>22.5.1.</b>	<b><u>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1 .....</u></b>	<b><u>172</u></b>
22.5.1.1	RESULTADOS ESPERADOS: .....	172
22.5.1.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN: .....	172
<b>22.5.2.</b>	<b><u>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2 .....</u></b>	<b><u>173</u></b>
22.5.2.1	RESULTADOS ESPERADOS .....	173
22.5.2.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN .....	173
<b>22.5.3.</b>	<b><u>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3 .....</u></b>	<b><u>174</u></b>
22.5.3.1	RESULTADOS ESPERADOS .....	174
22.5.3.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN .....	174
<b>22.6.</b>	<b><u>CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN .....</u></b>	<b><u>175</u></b>

<b>23. AGENCIA CIVIL AGENCIA DE DESARROLLO PARA EL DEPARTAMENTO CONSTITUCIÓN (ADECON).....</b>	<b>176</b>
<b>23.1. FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN .....</b>	<b>176</b>
<b>23.2. PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN .....</b>	<b>176</b>
<b>23.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS .....</b>	<b>176</b>
<b>23.4. SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS .....</b>	<b>178</b>
<b>23.5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>178</b>
<b>23.5.1. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1 .....</b>	<b>179</b>
23.5.1.1 RESULTADOS ESPERADOS:.....	179
23.5.1.2 ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN:.....	180
<b>23.5.2. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2.....</b>	<b>180</b>
23.5.2.1 RESULTADOS ESPERADOS.....	180
23.5.2.2 ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	180
<b>23.5.3. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3.....</b>	<b>181</b>
23.5.3.1 RESULTADOS ESPERADOS.....	181
23.5.3.2 ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	181
<b>23.5.4. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4.....</b>	<b>181</b>
23.5.4.1 RESULTADOS ESPERADOS.....	182
23.5.4.2 ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	182
<b>23.5.5. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 5.....</b>	<b>182</b>
23.5.5.1 RESULTADOS ESPERADOS.....	182
23.5.5.2 ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	182
<b>23.5.6. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 6.....</b>	<b>182</b>
23.5.6.1 RESULTADOS ESPERADOS.....	183
23.5.6.2 ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	183
<b>23.6. CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>183</b>
<b>24. CENTRO REGIONAL PARA EL DESARROLLO DEL SUR DE SANTA FE (VENADO TUERTO).....</b>	<b>185</b>
<b>24.1. FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN .....</b>	<b>185</b>
<b>24.2. PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN .....</b>	<b>185</b>
<b>24.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS .....</b>	<b>185</b>
<b>24.4. SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS .....</b>	<b>187</b>
<b>24.5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>187</b>
<b>24.5.1. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1 .....</b>	<b>188</b>
24.5.1.1 RESULTADOS ESPERADOS:.....	188

24.5.1.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN:.....	188
<b>24.5.2.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2.....</b>	<b>189</b>
24.5.2.1	RESULTADOS ESPERADOS.....	189
24.5.2.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	189
<b>24.5.3.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3.....</b>	<b>190</b>
24.5.3.1	RESULTADOS ESPERADOS.....	190
24.5.3.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	190
<b>24.5.4.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4.....</b>	<b>190</b>
24.5.4.1	RESULTADOS ESPERADOS.....	190
24.5.4.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	191
<b>24.5.5.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 5.....</b>	<b>191</b>
24.5.5.1	RESULTADOS ESPERADOS.....	191
24.5.5.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	191
<b>24.5.6.</b>	<b>LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 6.....</b>	<b>192</b>
24.5.6.1	RESULTADOS ESPERADOS.....	192
24.5.6.2	ACCIONES A LLEVAR A CABO POR LA ORGANIZACIÓN.....	192
<b>24.6.</b>	<b><u>CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN .....</u></b>	<b><u>192</u></b>



## **Índice de Fotografías**

FOTOGRAFÍA 1. REUNIÓN DE PLANIFICACIÓN.....	21
FOTOGRAFÍA 2. REUNIÓN DE PLANIFICACIÓN.....	28
FOTOGRAFÍA 3. REUNIÓN DE PLANIFICACIÓN.....	36
FOTOGRAFÍA 4. ENCUENTRO PRESENCIAL “TALLER DE PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA” .....	45
FOTOGRAFÍA 5. ENCUENTRO PRESENCIAL “TALLER DE PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA” .....	57
FOTOGRAFÍA 6. ENCUENTRO PRESENCIAL “TALLER DE PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA” .....	64
FOTOGRAFÍA 1. ENCUENTRO PRESENCIAL “TALLER DE PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA” .....	74
FOTOGRAFÍA 1. ENCUENTRO PRESENCIAL “TALLER DE PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA” .....	81
FOTOGRAFÍA 1. ENCUENTRO PRESENCIAL “TALLER DE PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA” .....	91
FOTOGRAFÍA 7. REUNIÓN DE PLANIFICACIÓN.....	107
FOTOGRAFÍA 8. REUNIÓN DE PLANIFICACIÓN.....	113
FOTOGRAFÍA 9. REUNIÓN DE PLANIFICACIÓN.....	119
FOTOGRAFÍA 10. REUNIÓN DE PLANIFICACIÓN.....	126
FOTOGRAFÍA 11. REUNIÓN DE PLANIFICACIÓN.....	151

## **1. INTRODUCCIÓN**

En el presente Anexo, se recoge un resumen de los procesos de planificación llevados adelante con cada una de las ADERS/ADRS, indicando fechas de los encuentros, modalidad, participantes, metodología y las principales conclusiones a las que se ha arribado.

## **2. ASOCIACIÓN CIVIL MESAS AZUCARERA Y DE DESARROLLO REGIONAL SANTAFECINA (ACMAS)**

### **2.1. FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

Fechas en las cuales se realizaron los encuentros de planificación

- Fecha 1: 22/10/21, 9 hs, Villa Ocampo
- Fecha 2: 09/11/21, 19 hs - Virtual.

### **2.2. PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

Listar los participantes que estuvieron presentes en el encuentro.

- Presidente: Claudio Alejandro Cremona – COET Tacuarendí
- Vicepresidente: Elias Rodolfo Steeman – Asociación cañeros independientes de Vila
- Secretario: Federico Mariano Cracogna – INTA.
- Pro Secretario: Carlos Rubén Quain – Municipalidad de Florencia
- Tesorero: Manuel Martín Solari – Asociación Agropecuaria del Noreste Santafesino
- Pro Tesorero: José Pablo Díaz – Municipalidad de Villa Ocampo
- Mariela Cerdan: Técnica de ACMAS
- Juan Carlos Rosa Uliana. COSAGO
- Binaghi Humberto Edgardo Luis. COSAGO
- Armendía Roberto Benigno: COET
- Piccoli Hernán Matías: Asociación Agropecuaria del Norte Santafesino
- Mussin Oscar Alfredo: Federación Agraria Argentina Filial Reconquista
- Ing. Damián Cremona: SENASA
- Elvio Lovisa: Escuela de Ingenieros Agrónomos de Santa Fe

### **2.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS**

El primer encuentro con los representantes de la Asociación se llevó adelante en la localidad de Villa Ocampo el día 22 de octubre a las 9:30hs en las oficinas de dicha asociación, con una duración aproximada de 3 horas. Al mismo concurrió como

representante del Ministerio de la Producción el Secretario de Desarrollo Territorial y Arraigo de Santa Fe, Lic. Fabricio Medina.

En primer lugar, se realizó una pequeña introducción, en donde se sociabilizó sobre las particularidades del proyecto y el grado de avance. Posteriormente se detalló la metodología y se comenzó a trabajar con los participantes sobre los alcances de la misma.

A partir de los múltiples intercambios mantenidos con los representantes de la asociación en los meses de trabajo, y de las conclusiones de la fase diagnóstica, se consideró que la asociación no requería una revisión de los lineamientos estratégicos que la misma tiene planteados y que han sido revisados internamente en los últimos años, ya que se corresponden adecuadamente con las cadenas productivas identificadas como prioritarias, así como con el accionar de la asociación. Por éste motivo el taller de planificación, tuvo por objetivo principal actuar como una instancia de debate y reflexión conjunta, donde los miembros pudieran establecer las acciones a emprender de cara al futuro.

La metodología adoptada fue la realización de manera conjunta de una matriz FODA, de manera tal de analizar y debatir las variables internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas) que pueden condicionar o viabilizar el alcance de los objetivos estratégicos de la Asociación.

Mediante el uso de la técnica de análisis FODA se buscó definir la estrategia más adecuada a seguir para alcanzar los objetivos estratégicos, aprovechando al máximo las potencialidades (fortalezas y oportunidades), minimizando los riesgos (fortalezas y amenazas), enfrentado los desafíos (debilidades y amenazas), y procurando neutralizar las limitaciones (debilidades y amenazas).

Se debatieron con todos los presentes las fortalezas, las debilidades, las amenazas y las oportunidades, y se fue conformando la matriz FODA.

Se tomó la decisión de continuar el trabajo en una segunda instancia virtual, hasta tanto, los miembros de la asociación se tomaron unos días para conversar y debatir internamente la matriz construida.

Fotografía 1. Reunión de Planificación



Fuente: relevamiento propio el día 22/10/21

La Segunda Reunión se llevó delante de manera virtual el 9/11/21, en la misma se retomó lo trabajo en la instancia previa y se fue realizando los cruces correspondientes entre fortalezas-oportunidades, debilidades-oportunidades, fortalezas-amenazas y debilidades y amenazas, de donde surgieron las principales acciones a emprender a futuro en pos de aportar a la consecución de los objetivos estratégicos de la asociación.

Sobre ésta base, se continuó un intercambio asincrónico, de donde se desprendieron en forma sintética las principales acciones a llevar adelante y los resultados esperados.

## 2.4. SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS

Como prioritarios, para la institución se destacan las siguientes cadenas:

- Cadena Ganadera Bovina
- Cadena Algodonera
- Cadena Cañera

## 2.5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Los lineamientos estratégicos de la Asociación

1. *Generar un organismo de concertación entre el sector público y privado para promover el desarrollo económico y social de la zona norte del departamento General Obligado.* Dicho objetivo estratégico tiene un enfoque multisectorial y se relaciona con Organizaciones de la Sociedad Civil, Organizaciones del

Estado y Organizaciones del Sistema Científico Tecnológico. Es un lineamiento interno y común a todos los encadenamientos.

2. *Promover la Productividad y competitividad de los micro, pequeñas y medianas empresas del sector industrial, de servicios y comerciales dentro de la Región.* Dicho objetivo estratégico se relaciona con las actividades Secundaria y Terciaria a través del asesoramiento técnico. Es un lineamiento común a todos los encadenamientos.
3. *Prestar asistencia económica y financiera para el desarrollo e implementación de emprendimientos productivos para la región.* La población objetivo son emprendedores y productores de la región. Es un lineamiento común a todos los encadenamientos.

#### **2.5.1. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1**

*“Generar un organismo de concertación entre el sector público y privado para promover el desarrollo económico y social de la zona norte del departamento General Obligado”.*

Dicho lineamiento es común a todos los sectores/encadenamientos prioritarios de la organización.

##### **2.5.1.1 Resultados Esperados**

Los resultados esperados para este lineamiento son:

- Aumentar el número de asociados
- Generar informes relativos a las cadenas de producción presentes en el territorio.
- Constituir una reserva forrajera regional
- Establecer la articulación con los gobiernos en pos de mejorar la resiliencia regional frente al cambio climático.

##### **2.5.1.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

Las acciones dentro del alcance de la Asociación para aplicar el lineamiento en el territorio y lograr los objetivos deseados son:

- Captar nuevos asociados con personería jurídica.
- Continuar fortaleciendo la difusión de las acciones llevadas adelante por la asociación.

- Sistematizar y resignificar los datos con los que cuenta la asociación suministrados por las asociaciones intermedias.
- Articular acciones con los municipios y comunas de la región para la producción de forraje.
- Articular con los gobiernos provinciales y nacionales, para generar de políticas públicas regionales de mejora de la infraestructura y de capacidades frente de las amenazas debidas al clima.
- Colaborar con otras instituciones para prevenir la problemática del abigeato y mitigar sus consecuencias.

### **2.5.2. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2**

*“Promover la Productividad y competitividad de los micro, pequeñas y medianas empresas del sector industrial, de servicios y comerciales dentro de la Región”.*

Dicho lineamiento es común a todos los sectores/encadenamientos prioritarios de la organización.

#### **2.5.2.1 Resultados Esperados**

Los resultados esperados para este lineamiento son:

- Mejorar el asociativismo a nivel regional
- Generar compras en conjunto para grupos de productores
- Generar nuevas formas de comercialización en conjunto.
- Establecer una marca regional.
- Desarrollar nuevas tecnologías adaptadas a la zona.
- Mejorar las capacidades de los productores.

#### **2.5.2.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

Las acciones dentro del alcance de la Asociación para aplicar el lineamiento en el territorio y lograr los objetivos deseados son:

- Formular y gestionar proyectos interinstitucionales para potenciar la producción de alimentos balanceados.
- Capacitaciones para fomentar nuevos mercados, tales como el porcino y el avícola.
- Fomentar el asociativismo en la región a través de instancias de capacitación y acompañamiento a grupos de productores.

- Liderar la generación de una marca regional.
- Generar instancias de capacitación relacionadas con la sanidad animal, de modo de mejorar la calidad de las producciones.
- Fomentar espacios de logística asociativa entre los productores para la comercialización y compra de materias prima en forma conjunta de modo de mejorar la rentabilidad.

### **2.5.3. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3**

*“Prestar asistencia económica y financiera para el desarrollo e implementación de emprendimientos productivos para la región”.*

Dicho lineamiento es común a todos los sectores/encadenamientos prioritarios de la organización.

#### **2.5.3.1 Resultados Esperados**

Los resultados esperados para este lineamiento son:

- Contar con recursos para seguir ofreciendo más y nuevas líneas de financiamiento.
- Ofrecer mayor cantidad de opciones de acceso a programas.
- Ofrecer nuevos servicios a los asociados.

#### **2.5.3.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

Las acciones dentro del alcance de la Asociación para aplicar el lineamiento en el territorio y lograr los objetivos deseados son:

- Mejorar la capacidad de la institución para el recupero de créditos.
- Gestionar nuevas líneas de crédito o de compra de bienes para los productores a través de diversos organismos.
- Gestionar fondos para la compra de maquinarias para prestar servicios a los asociados.

## **2.6. CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN**

La Asociación nace en el año 2005 como Mesa Azucarera, siendo por entonces la caña de azúcar el principal motor de la economía regional. En el año 2011 se transforma en Asociación para el Desarrollo Regional y en ese momento comienzan a formar parte los Municipios y las Comunas, apostando al desarrollo de las diversas



cadenas productivas primarias, industriales y de servicios de la región. Es importante destacar la resiliencia asociada a éste cambio tan importante, relacionado con prácticamente la desaparición de la cadena sucroalcoholera, y el rol de la asociación en éste proceso de transformación productiva local.

La asociación cuenta con un recorrido en la zona desde hace muchos años, el área cuenta con producciones de algodón, caña de azúcar, ganadería, forestación, etc. siendo muy diversificadas las actividades que se realizan. Territorialmente la Asociación abarca los Municipios y Comunas de El Sombrerito, Villa Ocampo, Villa Ana, Tacuarendí, San Antonio de Obligado, Las Toscas, El Rabón, Hardy, Florencia y Villa Guillermina.

Otro punto importante a destacar, y que se explica por la misma génesis de la asociación es la altísima participación de organizaciones intermedias como socios activos, en particular 13 y otros tantos con los cuales se mantiene un vínculo fluido.

En lo que refiere a las tres cadenas productivas priorizadas por la asociación tienen un importante arraigo histórico y cultural. Si bien en distintos momentos la importancia relativa de cada una de estas producciones ha ido variando. Asimismo, la interrelación y complementariedad de estas tres cadenas productivas en el territorio es sumamente importante, ya que prácticamente todos los productores realizan actividades mixtas en la región.

Los productores de la zona son en general pequeños, tanto en las producciones ganaderas como agrícolas, por este motivo se considera que si se fortalece el trabajo asociativo las oportunidades de crecimiento y desarrollo se multiplican. Una gran fortaleza en la región es el trabajo familiar que garantiza el arraigo de los jóvenes y la participación de las mujeres en los emprendimientos regionales.

Por último, se cree que la Asociación debe continuar siendo una institución que medie en las relaciones entre el Estado (local, provincial, nacional) y las instituciones intermedias, empresas, productores y emprendedores de los diversos sectores productivos, a fin de garantizar el diálogo y las acciones necesarias para estimular su desarrollo. Debe continuar siendo un órgano de referencia en el acceso a créditos, capacitaciones y asistencias técnicas para apuntalar la economía regional y garantizar su diversidad.



### **3. ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO DE VILLA OCAMPO (ADVO)**

#### **3.1. FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

Fechas en las cuales se realizaron los encuentros de planificación

- Fecha 1: 3/11/21, 9hs, Villa Ocampo

#### **3.2. PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

Listar los participantes que estuvieron presentes en el encuentro.

- Javier Getar: Presidente de ADVO
- Nicolás Debárbora: Vocal de ADVO
- Martín Masin: Protesorero de ADVO
- José Pablo Díaz: Síndico titular de ADVO
- Darío Masin: Prosecretario de ADVO
- Rafael Bosch: Secretario de ADVO
- Rodrigo Vaccaro: Tesorero de ADVO
- César Oscar Regonat, Socio
- Federico Stechina, Socio

#### **3.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS**

El encuentro con los representantes de la Asociación se llevó adelante en la localidad de Villa Ocampo el día 3 de noviembre de 2021 a las 9:00hs en las oficinas de dicha asociación, con una duración aproximada de 3 horas. Al mismo concurrió como representante del Ministerio de la Producción el Secretario de Desarrollo Territorial y Arraigo de Santa Fe, Lic. Fabricio Medina.

En primer lugar, se realizó una pequeña introducción por parte del equipo consultor, en donde se sociabilizó sobre las particularidades del proyecto y el grado de avance. Posteriormente se detalló la metodología y se comenzó a trabajar con los participantes sobre los alcances de la misma.

A partir de los múltiples intercambios mantenidos con los representantes de la asociación en los meses de trabajo, y de las conclusiones de la fase diagnóstica, se consideró que la asociación no requería una revisión de los lineamientos estratégicos que la misma tiene planteados, ya que se corresponden adecuadamente con las

cadenas productivas identificadas como prioritarias, así como con el accionar de la asociación. Ciertamente la asociación cuenta con un Plan de Desarrollo Estratégico del año 2019, que fue realizado a través de una serie de instancias participativas de amplia convocatoria, y donde se establecieron los ejes estratégicos que dan marco a las acciones de la asociación.

Por éste motivo el taller de planificación, tuvo por objetivo principal actuar como una instancia de debate y reflexión conjunta, donde los miembros pudieran establecer las acciones a emprender de cara al futuro.

La metodología adoptada fue la realización de manera conjunta de una matriz FODA, de manera tal de analizar y debatir las variables internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas) que pueden condicionar o viabilizar el alcance de los objetivos estratégicos de la Asociación.

Mediante el uso de la técnica de análisis FODA se busca definir la estrategia más adecuada a seguir para alcanzar los objetivos estratégicos, aprovechando al máximo las potencialidades (fortalezas y oportunidades), minimizando los riesgos (fortalezas y amenazas), enfrentado los desafíos (debilidades y amenazas), y procurando neutralizar las limitaciones (debilidades y amenazas).

**Fotografía 2. Reunión de Planificación**



Fuente: relevamiento propio el día 3/11/21

Se debatieron con todos los presentes las fortalezas, las debilidades, las amenazas y las oportunidades, y se fue conformando la matriz FODA.

Se tomó la decisión de continuar el trabajo de forma asincrónica, de modo que el equipo técnico de la asociación revisó internamente la matriz construida durante el

primer encuentro, y procedió a realizar los cruces correspondientes entre fortalezas-oportunidades, debilidades-oportunidades, fortalezas-amenazas y debilidades y amenazas, de donde surgieron las principales acciones a emprender a futuro en pos de aportar a la consecución de los objetivos estratégicos de la asociación.

Sobre ésta base, se continuó un intercambio asincrónico, de donde se desprendieron en forma sintética las principales acciones a llevar adelante y los resultados esperados.

### **3.4. SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS**

Como prioritarios, para la institución se destacan las siguientes cadenas:

- Ganadería
- Turismo
- Bioeconomía

### **3.5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**

Los lineamientos estratégicos de la Asociación:

1. *Generar nuevas y mejores oportunidades en torno a la cadena de valor de la carne vacuna.* Dicho objetivo estratégico se relaciona con una de las principales cadenas presentes en el territorio. La población objetivo son aquellos productores ganaderos, sus familias y las empresas que prestan servicios y/o proveedores del sector.
2. *Desarrollar la cadena de valor del sector turístico.* Dicho objetivo estratégico se relaciona con una de las principales cadenas presentes en el territorio. La población objetivo son aquellas personas que tienen servicios de alojamiento; Guías de turismo; Guías de pesca; Gastronómicos; Transporte de pasajeros; Artesanos y emprendedores relacionados.
3. *Impulsar la cadena de valor de la bioeconomía.* Dicho objetivo estratégico se relaciona con una de las principales cadenas presentes en el territorio. La población objetivo son empresas y emprendedores relacionadas a los biocombustibles, energías renovables y servicios relacionados. Principalmente se relaciona con el sector secundario y terciario.
4. *Eje Transversal de Infraestructura.* La población objetivo son todas las cadenas existentes en el territorio.

### **3.5.1. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1**

*“Generar nuevas y mejores oportunidades en torno a la cadena de valor de la ganadería”.* Dicho lineamiento es específico para una cadena en especial.

#### **3.5.1.1 Resultados Esperados**

Los resultados esperados para este lineamiento son:

- Continuar las líneas de trabajo establecidas en el plan estratégico de la asociación.
- Ofrecer asistencia técnica acorde a las demandas regionales.
- Mejorar la asistencia financiera.
- Acompañar a los productores en el desarrollo de proyectos.
- Contar con información actualizada sobre el sector

#### **3.5.1.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

Las acciones dentro del alcance de la Asociación para aplicar el lineamiento en el territorio y lograr los objetivos deseados son:

- Gestionar nuevos fondos para aumentar la capacidad de financiamiento de la asociación.
- Gestionar los recursos para ampliar el equipo técnico, en virtud de la alta demanda de proyectos.
- Modificar el estatuto para que permita incorporar como socios activos a los municipios, comunas y otras entidades intermedias.
- Gestionar oportunidades de aplicación a nuevos programas y proyectos apalancados en el favorable perfil financiero de la asociación.
- Continuar con la generación de datos locales referidos al sector.
- Continuar articulando con las instituciones educativas y de investigación, para la asistencia en nuevos desarrollos productivos o fortalecimiento de los existentes.

### **3.5.2. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2**

*“Desarrollar la cadena de valor del sector turístico”.* Dicho objetivo es específico para el sector turístico en particular.

### **3.5.2.1 Resultados Esperados**

Los resultados esperados para este lineamiento son:

- Crear una agencia de turismo receptiva.
- Ampliar y mejorar la cantidad y calidad de servicios y productos turísticos ofrecidos en la región.
- Potenciar el desarrollo turístico regional.
- Continuar las líneas de trabajo establecidas en el plan estratégico de la asociación.
- Ofrecer asistencia técnica acorde a las demandas regionales.
- Mejorar la asistencia financiera.
- Acompañar a los emprendedores en el desarrollo de proyectos.
- Contar con información actualizada sobre el sector

### **3.5.2.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

Las acciones dentro del alcance de la Asociación para aplicar el lineamiento en el territorio y lograr los objetivos deseados son:

- Liderar la creación de una agencia de turismo receptivo.
- Gestionar ante quien corresponda la presencia de guardaparques en pos de potenciar el sitio Ramsar.
- Capacitar en temáticas referidas al turismo ecoturismo, de cultural y de cercanía.
- Fomentar la creación de nuevos emprendimientos turísticos en la región.
- Articular entre municipios y comunas la oferta turística regional.
- Gestionar nuevos fondos para aumentar la capacidad de financiamiento de la asociación.
- Gestionar los recursos para ampliar el equipo técnico, en virtud de la alta demanda de proyectos.
- Modificar el estatuto para que permita incorporar como socios activos a los municipios, comunas y otras entidades intermedias.
- Gestionar oportunidades de aplicación a nuevos programas y proyectos apalancados en el favorable perfil financiero de la asociación.
- Continuar con la generación de datos locales referidos al sector.

- Continuar articulando con las instituciones educativas y de investigación, para la asistencia en nuevos desarrollos productivos o fortalecimiento de los existentes.

### **3.5.3. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3**

*“Impulsar la cadena de valor de la bioeconomía”.*

#### **3.5.3.1 Resultados Esperados**

Los resultados esperados para este lineamiento son:

- Aumentar la cantidad de emprendimientos relacionados directamente con el concepto de economía circular.
- Continuar las líneas de trabajo establecidas en el plan estratégico de la asociación.
- Ofrecer asistencia técnica acorde a las demandas regionales.
- Mejorar la asistencia financiera.
- Acompañar a los productores/emprendedores en el desarrollo de proyectos.
- Contar con información actualizada sobre el sector

#### **3.5.3.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

Las acciones dentro del alcance de la Asociación para aplicar el lineamiento en el territorio y lograr los objetivos deseados son:

- Fomentar el desarrollo de nuevos emprendimientos relacionados especialmente con el concepto de economía circular.
- Gestionar nuevos fondos para aumentar la capacidad de financiamiento de la asociación.
- Gestionar los recursos para ampliar el equipo técnico, en virtud de la alta demanda de proyectos.
- Modificar el estatuto para que permita incorporar como socios activos a los municipios, comunas y otras entidades intermedias.
- Gestionar oportunidades de aplicación a nuevos programas y proyectos apalancados en el favorable perfil financiero de la asociación.
- Continuar con la generación de datos locales referidos al sector.



- Continuar articulando con las instituciones educativas y de investigación, para la asistencia en nuevos desarrollos productivos o fortalecimiento de los existentes.

#### **3.5.4. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4 – TRANSVERSAL**

*“Eje transversal infraestructura”*. Dicho lineamiento es común a todos los sectores/encadenamientos prioritarios de la organización

##### **3.5.4.1 Resultados Esperados**

Los resultados esperados para este lineamiento son:

- Mejoras en la infraestructura de abastecimiento eléctrico, vías de comunicación y conectividad de la región

##### **3.5.4.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

Las acciones dentro del alcance de la Asociación para aplicar el lineamiento en el territorio y lograr los objetivos deseados son:

- Articular con el estado provincial y/o nacional, acciones tendientes a la concreción de obras de infraestructura prioritarias para el desarrollo regional.

### **3.6. CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN**

Como conclusión se debe resaltar que al ser una Asociación relativamente nueva tiene una impronta muy importante en lo que respecta a la articulación con diferentes actores institucionales, como ser universidades, instituciones de investigación y transferencia tecnológica y diversos organismos del estado provincial y nacional. Bajo esta lógica se han podido lograr diversas fuentes de financiamiento y acompañamiento para las cadenas prioritarias de la asociación.

Por otro lado, la asociación actúa como el promotor del desarrollo turístico regional, revalorizando los recursos naturales, históricos y culturales del territorio. Su rol es el de articulador con municipios y comunas de modo de ofrecer una oferta turística completa, complementándose los productos y servicios que cada zona puede ofrecer.

Es una asociación que pretende generar nuevas y mejores oportunidades en torno a la cadena vacuna, favorecer la cadena de valor turístico e impulsar la cadena de valor de la bioeconomía, siendo esta última muy innovadora y teniendo una impronta de economía circular por demás destacable.

Asimismo, cuenta con un plan estratégico actual donde se analizan otras cadenas de valor de importancia en su área de influencia. Una característica distintiva de la asociación es que sus ejes estratégicos están directamente enfocados en cadenas de valor, con un cuarto eje transversal cuyo foco se centra en las mejoras de las infraestructuras públicas para el desarrollo regional. Debido a esto las acciones ha llevar adelante, se encuentran fuertemente vinculadas a las cadenas productivas priorizadas por la asociación.

## **4. ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO REGIONAL RECONQUISTA (ADERR)**

### **4.1. FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

Fechas en las cuales se realizaron los encuentros de planificación

- Fecha 1: 21/10/21, 10hs, Reconquista

### **4.2. PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

Listar los participantes que estuvieron presentes en el encuentro.

- Rubén del Fabbro, Sec. Producción Rqta
- Matías Tessini, Sec. Producción Malabrigo
- Cristian Quiroz y Luciana Gregoret, Sec. Producción Avellaneda
- Alexis Stechina, Comuna de La Sarita
- Oscar Pereson, Comuna de Nicanor Molinas
- Alejandra Romero, Administración de la ADR
- Héctor Zat, Presidente Comunal de Guadalupe Norte
- Felipe Duarte, Secretaria Producción Malabrigo
- Flavia Franco, Gerente de ADERR

### **4.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS**

El encuentro con los representantes de la Asociación se llevó adelante en la Ciudad de Reconquista el día 21 de octubre a las 10:00hs en las oficinas de dicha asociación, con una duración aproximada de 3:00 horas. Al mismo concurrió como representante del Ministerio de la Producción el Secretario de Desarrollo Territorial y Arraigo de Santa Fe, Lic. Fabricio Medina.

En primer lugar, se realizó una pequeña introducción por parte del equipo consultor, en donde se sociabilizó sobre las particularidades del proyecto y el grado de avance. Posteriormente se detalló la metodología y se comenzó a trabajar con los participantes sobre los alcances de la misma.

A partir de los múltiples intercambios mantenidos con los representantes de la asociación en los meses de trabajo, y de las conclusiones de la fase diagnóstica, se consideró que la asociación no requería una revisión de los lineamientos estratégicos

que la misma tiene planteados, ya que se corresponden adecuadamente con las cadenas productivas identificadas como prioritarias, así como con el accionar de la asociación. Por éste motivo el taller de planificación, tuvo por objetivo principal actuar como una instancia de debate y reflexión conjunta, donde los miembros pudieran establecer las acciones a emprender de cara al futuro.

La metodología adoptada fue la realización de manera conjunta de una matriz FODA, de manera tal de analizar y debatir las variables internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas) que pueden condicionar o viabilizar el alcance de los objetivos estratégicos de la Asociación.

Mediante el uso de la técnica de análisis FODA se busca definir la estrategia más adecuada a seguir para alcanzar los objetivos estratégicos, aprovechando al máximo las potencialidades (fortalezas y oportunidades), minimizando los riesgos (fortalezas y amenazas), enfrentado los desafíos (debilidades y amenazas), y procurando neutralizar las limitaciones (debilidades y amenazas).

**Fotografía 3. Reunión de Planificación**



Fuente: relevamiento propio el día 21/10/21

Se debatieron con todos los presentes las fortalezas, las debilidades, las amenazas y las oportunidades, y se fue conformando la matriz FODA.

Se tomó la decisión de continuar el trabajo de forma asincrónica, de modo que el equipo técnico de la asociación revisó internamente la matriz construida durante el primer encuentro, y procedió a realizar los cruces correspondientes entre fortalezas-oportunidades, debilidades-oportunidades, fortalezas-amenazas y debilidades y

amenazas, de donde surgieron las principales acciones a emprender a futuro en pos de aportar a la consecución de los objetivos estratégicos de la asociación.

Sobre ésta base, se continuó un intercambio asincrónico, de donde se desprendieron en forma sintética las principales acciones a llevar adelante y los resultados esperados.

#### **4.4. SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS**

Como prioritarios, para la institución se destacan las siguientes cadenas:

- Ganadería
- Avicultura
- Apicultura

#### **4.5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**

Los lineamientos estratégicos de la Asociación:

1. *Promover el Desarrollo socio-económico, educativo y cultural de la zona.* Dicho objetivo estratégico tiene un enfoque multisectorial y la población objetivo son las instituciones públicas, privadas, instituciones del sistema científico tecnológico, organizaciones estatales, actores del medio productivo regional, emprendedores y todos aquellos con relación al desarrollo productivo de la zona de influencia de la ADR y/o que surjan de situaciones extraordinarias (fenómeno del Niño/a, Pandemia). Es un lineamiento común a todos los encadenamientos.
2. *La asistencia económica y financiera para el desarrollo e implementación de emprendimientos productivos para la región.* La población objetivo son productores y emprendedores del sector primario y de servicios. Dicho objetivo estratégico se relaciona con las actividades primarias, secundaria y terciaria. Es un lineamiento común a todos los encadenamientos.
3. *Colaborar en gestiones encaradas por Gobiernos Municipales, Provinciales y Nacionales, en el que esté comprometido el desarrollo productivo en aspectos afines al desarrollo regional.* La población objetivo son los asociados activos, adherentes y gobiernos municipales/comunales, provinciales y nacionales. Es un lineamiento común a todos los encadenamientos.

#### **4.5.1. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1**

*“Promover el Desarrollo socio-económico, educativo y cultural de la zona”*

Dicho lineamiento es común a todos los sectores/encadenamientos prioritarios de la organización.

##### **4.5.1.1 Resultados Esperados**

Los resultados esperados para este lineamiento son:

- Continuar brindando instancias de capacitación acordes a las demandas regionales.
- Continuar actuando como nexo entre empresas y emprendedores.
- Seguir acompañando al mejoramiento de las actividades existentes, alentando la creación de nuevos emprendimientos productivos y emprendimientos de agregado de valor.
- Continuar siendo una institución de referencia para el desarrollo socioeconómico, educativo y cultural de la zona.

##### **4.5.1.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

Las acciones dentro del alcance de la Asociación para aplicar el lineamiento en el territorio y lograr los objetivos deseados son:

- Promover la capacitación de recursos humanos locales.
- Articular con otros organismos intermedios, la recopilación, generación y sistematización de datos productivos de la región. (Censo Industrial)
- Continuar generando instancias de capacitación a los emprendedores y empresarios.
- Continuar fortaleciendo el vínculo entre empresas y emprendedores.
- Generar instancias de educación vinculada a políticas de desarrollo
- Identificar Proyectos Comunes Interdistritales
- Acompañar a distritos pequeños

#### **4.5.2. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2**

*“La asistencia económica y financiera para el desarrollo e implementación de emprendimientos productivos para la región”.*

Dicho lineamiento es común a todos los sectores/encadenamientos prioritarios de la organización.

#### **4.5.2.1 Resultados Esperados**

Los resultados esperados para este lineamiento son:

- Brindar mayor cantidad y mayores montos de financiación a los emprendedores/empresarios.
- Poseer mayor cantidad y diversidad de líneas de financiamiento.
- Incorporar nuevas líneas de financiamiento que tengan que ver con el cuidado del medio ambiente, reservas naturales, entre otros de la misma índole.
- Financiamiento de nuevas actividades que generen o promuevan que la gente de campo se quede en el campo (Ej: Turismo)
- Seguir siendo la mejor opción para los productores/Emprendedores a la hora de solicitar un crédito, en cuanto a las tasas accesibles y los plazos de devolución, acordes a cada situación.
- Continuar siendo una institución confiable con su intachable trayectoria a lo largo de sus 26 años trabajando para el crecimiento y desarrollo regional.
- Continuar siendo la ventanilla financiera para el gobierno provincial, en caso de Emergencias climáticas, pandémicas y toda situación anormal que afecte la producción y/o los servicios en la región.

#### **4.5.2.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

Las acciones dentro del alcance de la Asociación para aplicar el lineamiento en el territorio y lograr los objetivos deseados son:

- Gestionar fondos para aumentar la capacidad de financiamiento de la asociación.
- Continuar con las metodologías de recupero de los fondos rotatorios.
- Continuar con el asesoramiento a productores, gestión de proyectos y asistencia económica en corto plazo.
- Seguir siendo la opción rápida y eficaz a la hora de recibir ayuda económica del gobierno provincial para asistir a damnificados ante alguna contingencia climática o de otro tipo.

### **4.5.3. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3**

*“Colaborar en gestiones encaradas por Gobiernos Municipales, Provinciales y Nacionales, en el que esté comprometido el desarrollo productivo en aspectos afines al desarrollo regional.”*

Dicho lineamiento es común a todos los sectores/encadenamientos prioritarios de la organización.

#### **4.5.3.1 Resultados Esperados**

Los resultados esperados para este lineamiento son:

- Ofrecer una cartera ampliada de opciones de financiamiento a los asociados.
- Formular proyectos que puedan presentarse ante diversos organismos.
- Mejoras de las infraestructuras para el desarrollo regional.

#### **4.5.3.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

Las acciones dentro del alcance de la Asociación para aplicar el lineamiento en el territorio y lograr los objetivos deseados son:

- Articular con nuevos programas y proyectos de modo de ofrecer una mayor cantidad de opciones a los emprendedores y empresarios.
- Articular con el gobierno provincial y nacional la concreción de infraestructuras prioritarias para el desarrollo regional. Por ejemplo: Área metropolitana (3ra vía Reconquista/Avellaneda), Planes de Vivienda, caminos rurales y electrificación rural, Puente Reconquista/Avellaneda - Goya/Lavalle, entre otros.
- Fomento del Asociativismo

## **4.6. CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN**

ADRRE es una asociación 26 años de antigüedad que ha acompañado el desarrollo de la región desde sus inicios relacionados prácticamente en su totalidad a la actividad primaria, hasta el día de hoy, donde se aprecia el gran crecimiento de actividades secundarias asociadas generalmente a las producciones primarias regionales.

Dentro de ésta realidad la implantación de cuatro parques industriales, es un hecho que denota el crecimiento de la región.



Otro aspecto a destacar es la experiencia de la asociación en el acompañamiento de emprendedores, ya sea con financiamiento, asistencia técnica, capacitación y/o vinculación comercial.

Otro aspecto a destacar es la vinculación que realiza la Asociación entre las empresas más grandes y los emprendedores. Esto surge de los trabajos y las capacitaciones con los emprendedores, donde se detecta la necesidad de que la Asociación genere estos vínculos y potencie el desarrollo local.

Se observa que la trayectoria de la asociación le ha permitido ser un actor clave en el desarrollo de la región, acompañando e impulsando procesos. A su vez la cultura local, se caracteriza por el emprendedurismo, que aunado a la presencia y articulación de la asociación ha conseguido excelentes resultados con el pasar del tiempo.

Una de las problemáticas emergentes en los últimos años, tiene que ver con la desvalorización de los recursos de la asociación, lo cual recae en que los montos de los créditos resulten bajos y muchas veces son menores a los montos que actualmente se necesitan para poder desarrollar un proyecto productivo en la zona. Por éste motivo, las acciones identificadas se relacionan directamente con éste, punto así como en el fortalecimiento de la asociación, que permita aumentar su capacidad de gestión, asesoramiento, asistencia, capacitación y seguimiento que han desarrollado tradicionalmente en la región con excelentes resultados, y los ha posicionado como referentes en la región.

Para finalizar, se debe destacar que la región como tal tiene una fuerte impronta de desde el punto de vista de las cadenas productivas. Si bien las producciones que se priorizaron son primarias, existe en la zona una importante presencia industrial y de servicios relacionados directamente con las actividades primarias, específicamente las industrias agroalimentarias y la metalmecánica. Por éste motivo, se destaca la impronta local enfocado en el desarrollo regional.

## **5. ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL DEPARTAMENTO 9 DE JULIO**

### **5.1. FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

Fechas en las cuales se realizaron los encuentros de planificación

- Fecha 1: jueves 7 de octubre, 19.30 h, modalidad virtual.
- Fecha 2: miércoles 13 de octubre, 20.00 h, modalidad virtual.
- Fecha 3: lunes 18 de octubre, 19.00 h, modalidad virtual.
- Fecha 4: lunes 25 de octubre, 09:00 h, modalidad presencial, Lugar Punto Digital, Balcarce 1144, Ciudad de Tostado.
- Fecha 5: martes 02 de noviembre, 19:30 h, modalidad virtual.
- Fecha 6: viernes 05 de noviembre, 19:30 h, modalidad virtual.

### **5.2. PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

Los Personas que hicieron parte de los encuentros virtuales fueron principalmente los integrantes de la Asociación, el personal técnico y administrativo de la entidad, los referentes de las cadenas productivas, Intendente y Presidentes Comunales del Departamento 09 de julio. Además el día lunes 25 de octubre se realizó de forma presencial el Taller de Planificación Participativa en el horario de 09:00 hasta 15:00h, con los representantes y referentes de la Asociación para el Desarrollo del Departamento 9 de Julio, donde se trabajó en la creación de los Lineamientos Estratégicos de la Asociación, en el encuentro presencial se pudo contar con la asistencia de las siguientes autoridades:

- Participante 1: Intendente de Tostado, Dr. Enrique Mualem.
- Participante 2: Presidente comunal de Logroño, Adolfo Weder.
- Participante 3: Presidente comunal de Villa Minetti, Gabriel Gentili.
- Participante 4: Presidente comunal de Gregoria Pérez de Denis (Los Saladillos), Cintia Valeria Díaz.
- Participante 5: Presidente comunal de Santa Margarita, Raquel Hudec.
- Participante 6: Presidente comunal de Juan de Garay, Leonardo Vera
- Participante 7: Gerente, Gerardo Mondino.
- Participante 8: Germán Wettstein, Secretario de producción de la ciudad de Tostado.

- Además, participaron del encuentro, Fabricio Medina Secretario de Desarrollo Territorial y Arraigo de la Provincia de Santa Fe y acompañado por el director Provincial de Coordinación y Articulación Territorial, Matías Giorgetti.

### **5.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS**

Taller de Planificación Participativa en el horario de 09:00 hasta 15:00h, con los representantes y referentes de la Asociación para el Desarrollo del Departamento 9 de Julio, donde se trabajó en la creación de los Lineamientos Estratégicos de la Asociación, en el encuentro presencial se pudo contar con la asistencia de las siguientes autoridades:

- Participante 1: Intendente de Tostado, Dr. Enrique Mualem.
- Participante 2: Presidente comunal de Logroño, Adolfo Weder.
- Participante 3: Presidente comunal de Villa Minetti, Gabriel Gentili.
- Participante 4: Presidente comunal de Gregoria Pérez de Denis (Los Saladillos), Cintia Valeria Díaz.
- Participante 5: Presidente comunal de Santa Margarita, Raquel Hudec.
- Participante 6: Presidente comunal de Juan de Garay, Leonardo Vera
- Participante 7: Gerente, Gerardo Mondino.
- Participante 8: Germán Wettstein, Secretario de producción de la ciudad de Tostado.
- Además, participaron del encuentro, Fabricio Medina Secretario de Desarrollo Territorial y Arraigo de la Provincia de Santa Fe y acompañado por el director Provincial de Coordinación y Articulación Territorial, Matías Giorgetti.

#### **5.3.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS**

##### Encuentros virtuales.

Los encuentros virtuales tuvieron dos etapas, la primera etapa se realizó durante las fechas del 7, 13 y 18 de octubre y la segunda etapa se llevó a cabo los días 2 y 5 de noviembre.

##### Descripción de los encuentros de la primera etapa.

Los encuentros se realizaron por medio de la plataforma zoom y tuvieron una duración de 2 horas y 30 minutos aproximadamente cada uno.

- Objetivo: Compartir y analizar los resultados del diagnóstico realizado por la Asociación y los referentes de cada una de las cadenas productivas del territorio y paralelamente empezar a construir los posibles lineamientos estratégicos de la Asociación
- Asistentes: Los referentes de las cadenas productivas de Ganadería Bovina, Algodón, Apicultura y Ganadería Menor, además con el personal técnico-administrativo y algunas autoridades de la Asociación para el Desarrollo del Departamento 09 de julio.
- Metodología:

La estrategia metodológica fue flexible y participativa, de esta manera, lo importante de los encuentros era conocer los puntos de vista de los diferentes actores con respecto al diagnóstico y al mismo tiempo, ordenar y procesar la información obtenida en la reunión, que luego decantó en un proceso de análisis y sistematización hasta llegar a la elaboración de un Modelo de Situación Actual del Territorio, poniendo de manifiesto los principales problemas sobre los que se debe trabajar para ir construyendo los lineamientos estratégicos.

#### Descripción de los encuentros virtuales de la segunda etapa.

Los encuentros se desarrollaron en modalidad virtual por medio de la plataforma zoom y tuvieron una duración de dos horas aproximadamente. En los mismos se dieron a conocer los Lineamientos Estratégicos que se construyeron en el Taller de Planificación Participativa, que se realizó de forma presencia el día lunes 25 de octubre, en el horario de 09:00 h – 15:00 horas en la ciudad de Tostado.

#### Encuentro Presencial.

El Taller Participativo se realizó el día lunes 25 de octubre, en el horario de 09:00 h – 15:00 horas en la ciudad de Tostado. El objetivo fue poner énfasis en la construcción y definición de los Lineamientos Estratégicos, integrando a los actores presentes en el taller a través de la metodología del árbol de objetivos y la lluvia de ideas. Se convocó a los participantes a participar sobre el marco de escenarios futuros probables, asumiendo una dinámica de trabajo conjunta y de manera participativa y apelando al conocimiento de los protagonistas sobre cada realidad territorial.

La dinámica del taller se instrumentó mediante un proceso participativo que ayuda a resolver las principales problemáticas del territorio y de esa forma alcanzar la visión

institucional y sectorial a través del logro de objetivos estratégicos y metas de carácter social, económico, productivo y de obras de infraestructura a realizarse en el corto, mediano y largo plazo.

**Fotografía 4. Encuentro Presencial “Taller de Planificación Participativa”**



Fuente: Elaboración propia

#### **5.4. SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS**

- Ganadería Bovina.
- Algodón.
- Apicultura.
- Ganado Menor<sup>1</sup>.

#### **5.5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**

Los lineamientos estratégicos definidos por la entidad son:

Lineamientos Estratégicos

Lineamientos internos para la la Asociación para el Desarrollo del Departamento 9 de Julio:

- Fortalecer la institución a través de programas y proyectos que mejoren la capacidad financiera y en la creación de capacidades técnicas y operativas de la Asociación.

Lineamientos comunes a las cadenas productivas más representativas del territorio:

---

<sup>1</sup> Ganado Menor, para el caso de ganado ovino y caprino, cerdos entre otros.

### **GANADO MENOR (ovino y caprino, porcinos, aves).**

- Fortalecer el sistema de producción de ganado menor garantizando la diversificación sostenible, seguridad alimentaria y transformación agroindustrial.
- Promover y constituir organizaciones de productores de ganado menor en las principales zonas productoras del Departamento 09 de julio.
- Planificar y poner en marcha sistemas de capacitación sobre comercialización, administración de planes de negocios, nutrición y sanidad del ganado menor.
- Apoyo financiero para los pequeños productores de ganado menor.

### **GANADERÍA BOVINA.**

- Consolidar el desarrollo de la cadena bovina mediante el uso eficiente del agua, con una mayor implementación de infraestructura, sistemas y prácticas que protejan los recursos existentes y propendan por un desarrollo en las regiones productivas del Departamento 9 de julio.
- Incrementar la productividad y competitividad de la ganadería bovina, con la Integración de políticas de ciencia, tecnología e innovación para el desarrollo ganadero.
- Apoyar la implantación y/o mejoramiento de forrajes, a través del otorgamiento de recursos tecnológicos y/o financieros.
- Impulsar en el Departamento 9 de Julio, la creación de frigoríficos, con el objetivo de fortalecer la comercialización de la carne.

### **APICULTURA.**

- Promover e implementar un plan de ordenamiento territorial apícola con la articulación y participación de los actores involucrados en la cadena del Departamento 9 de Julio.
- Apoyo a la inversión en infraestructura y equipamiento de salas de extracción, diseñadas bajo normas sanitarias requeridas por SENASA.
- Implementar tecnologías apícolas, fomentando la investigación y el desarrollo de la actividad.

### **CADENA ALGODONERA.**

- Impulsar el desarrollo de la industria derivada del algodón en el Departamento 9 de Julio.

#### **5.5.1. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1**

“Fortalecer la institución a través de programas y proyectos que mejoren la capacidad financiera y en la creación de capacidades del equipo técnico administrativo”.

##### **5.5.1.1 Resultados Esperados:**

- Programa de Formación y Capacitación para el personal técnico y administrativo de la Asociación.
- Programa de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional.
- Plan de Obtención de Financiación a través de programas y proyectos desde la Provincia y Nación.

##### **5.5.1.2 Acciones a llevar a cabo por la organización:**

- Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe, el Gobierno Nacional, Municipalidad y comunas.

#### **5.5.2. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2**

“Fortalecer el sistema de producción de ganado menor garantizando la diversificación sostenible, seguridad alimentaria y transformación agroindustrial.”

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo rural con enfoque territorial y corresponde a la cadena productiva de Ganado Menor.

##### **5.5.2.1 Resultados Esperados**

- Incrementación del protagonismo de la producción de ganado menor como alternativa económica en el Departamento 9 de Julio.
- Generación de valor agregado a los productos primarios.
- Fortalecimiento al Arraigo y progreso de la familia rural.
- Implementación de programas exitosos para el sector, sobre todo en zonas de marginalidad, fomentando la producción de proteína animal.



### **5.5.2.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe, INTA, Agricultura familiar, la Asociación para el Desarrollo, Municipalidad y comunas, productores rurales.

### **5.5.3. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3**

“Promover y constituir organizaciones de productores de ganado menor en las principales zonas productoras del Departamento 09 de julio.”

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo rural con enfoque territorial y corresponde a la cadena productiva de Ganado Menor.

#### **5.5.3.1 Resultados Esperados**

- Aumento de la vinculación y participación de los productores, en las Asociaciones/cooperativas de ganado menor como una forma de reforzar los procesos de inclusión social y desarrollo local.

### **5.5.3.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe, INTA, Agricultura familiar, la Asociación para el Desarrollo, Municipalidad y comunas, productores rurales.

### **5.5.4. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4.**

“Planificar y poner en marcha sistemas de capacitación sobre comercialización, administración de planes de negocios, nutrición y sanidad del ganado menor”.

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo rural con enfoque territorial y corresponde a la cadena productiva de Ganado Menor.

#### **5.5.4.1 Resultados Esperados**

- Organización y potencialización de los recursos humanos rurales para mejorar la competitividad del sector productivo.
- Creación de programas de Capacitación para productores rurales de ganado menor, diseñado, organizado y puesto en marcha.
- Creación y puesta en funcionamiento un Fondo de Asistencia Técnica.



- Elaboración de un Calendario Sanitario Básico para la región, consensuado con los productores y las instituciones vinculadas con el sector de la ganadería menor.

#### **5.5.4.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe, INTA, Agricultura familiar, la Asociación para el Desarrollo, Municipalidad y comunas, productores rurales.

#### **5.5.5. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 5.**

“Apoyo financiero para los pequeños productores de ganado menor.”

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo rural con enfoque territorial y corresponde a la cadena productiva de Ganado Menor.

##### **5.5.5.1 Resultados Esperados**

Fortalecimiento del sistema productivo a través de créditos y/o subsidios para el pequeño productor.

##### **5.5.5.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe y Nación.

#### **5.5.6. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 6.**

“Consolidar el desarrollo de la cadena bovina mediante el uso eficiente del agua, con una mayor implementación de infraestructura, sistemas y prácticas que protejan los recursos existentes y propendan por un desarrollo en las regiones productivas del Departamento 9 de julio.”

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo rural con enfoque territorial y corresponde a la cadena productiva de Ganadería Bovina.

##### **5.5.6.1 Resultados Esperados**

- Construcción y puesta en funcionamiento de un acueducto ganadero. Implementación de proyectos relacionados con la Cosecha de agua en colaboración con los productores.

#### **5.5.6.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe y Nación. Universidades, INTA.

#### **5.5.7. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 7.**

“Incrementar la productividad y competitividad de la ganadería bovina, con la Integración de políticas de ciencia, tecnología e innovación para el desarrollo ganadero.”

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo rural con enfoque territorial y corresponde a la cadena productiva de Ganadería Bovina.

##### **5.5.7.1 Resultados Esperados**

- Mejorar los índices reproductivos y aumentar el número de animales destetos al año.
- Crear un programa de asistencia y capacitación a pequeños ganaderos con el fin de incorporar nuevos conocimientos que permitan mejorar los sistemas de producción.

#### **5.5.7.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe y Nación. Universidades, INTA, INTI.

#### **5.5.8. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 8.**

“Apoyar la implantación y/o mejoramiento de forrajes, a través del otorgamiento de recursos tecnológicos y/o financieros.”

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo rural con enfoque territorial y corresponde a la cadena productiva de Ganadería Bovina.

##### **5.5.8.1 Resultados Esperados**

- Creación e implementación de un programa que promueva la comercialización de semillas con el fin de mejorar la calidad de los forrajes y de esa forma incrementar los niveles de productividad.

#### **5.5.8.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe y Nación. Universidades, INTA.

#### **5.5.9. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 9.**

“Impulsar en el Departamento 9 de Julio, la creación de frigoríficos, con el objetivo de fortalecer la comercialización de la carne”.

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo rural con enfoque territorial y corresponde a la cadena productiva de Ganadería Bovina.

##### **5.5.9.1 Resultados Esperados**

- Instalación de frigoríficos con su respectiva habilitación para el mercado nacional e internacional a cargo del Servicio nacional de sanidad y calidad agroalimentaria, (SENASA).
- Fortalecimiento de la productividad de la región con la dotación de suficiente capacidad instalada, infraestructura, logística y servicios públicos generando circuitos cortos de comercialización de la carne.

#### **5.5.9.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe y Nación. Universidades, INTA. SENASA, la Asociación para el Desarrollo, productores rurales.

#### **5.5.10. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 10.**

“Promover e implementar un plan de ordenamiento territorial apícola con la articulación y participación de los actores involucrados en la cadena del Departamento 9 de Julio”.

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo rural con enfoque territorial y corresponde a la cadena productiva Apícola.

##### **5.5.10.1 Resultados Esperados**

Creación e implementación de un plan de ordenamiento territorial apícola.

#### **5.5.10.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe, INTA, SENASA, ASSAL, la Asociación para el Desarrollo, productores rurales.

#### **5.5.11. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 11.**

“Apoyo a la inversión en infraestructura y equipamiento de salas de extracción, diseñadas bajo normas sanitarias requeridas por SENASA”.

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo rural con enfoque territorial y corresponde a la cadena productiva Apícola.

##### **5.5.11.1 Resultados Esperados**

Construcción de salas de extracción apícola de origen asociativo.

#### **5.5.11.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe, INTA, SENASA, ASSAL, la Asociación para el Desarrollo, productores rurales.

#### **5.5.12. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 12.**

“Implementar tecnologías apícolas, fomentando la investigación y el desarrollo de la actividad”.

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo rural con enfoque territorial y corresponde a la cadena productiva Apícola.

##### **5.5.12.1 Resultados Esperados**

Construcción de un laboratorio de miel. Fomento del desarrollo de material vivo, producción de nuevos insumos a escala comercial y desarrollo de valor agregado en origen.

#### **5.5.12.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe, INTA, SENASA, ASSAL, la Asociación para el Desarrollo, productores rurales.

### **5.5.13. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 13.**

“Impulsar el desarrollo de la industria derivada del algodón en el Departamento 9 de Julio”.

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo rural con enfoque territorial y corresponde a la cadena Algodonera.

#### **5.5.13.1 Resultados Esperados**

- Integración de la cadena de valor con Inversiones en la instalación de desmotadoras e hilanderías en el Departamento 9 de Julio.
- Creación de valor agregado a las cadenas productivas del algodón.
- Creación de espacios institucionales para definir el desarrollo del sector, potencializando la industria derivada del algodón.

#### **5.5.13.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe, INTA, APA, la Asociación para el Desarrollo, Municipalidad y comunas, productores rurales.

## **5.6. CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN**

A partir del trabajo de diagnóstico y de planificación participativa que se realizó con la Asociación para el Desarrollo del Departamento 9 de Julio, sobre las cadenas productivas presentes en el territorio, surgen algunas de las siguientes conclusiones:

En primer lugar, es menester destacar que en el panorama institucional de la Asociación para el Desarrollo del Departamento 9 de Julio, actualmente se están produciendo cambios, que resultarán cada vez más frecuentes en el futuro inmediato. Los mismos se encuentran principalmente relacionados a la transformación productiva y los cambios políticos que están ocurriendo en el territorio y a las demandas propias de los emprendedores, lo cual plantea nuevos retos para la asociación y para su capacidad de adaptación a un entorno más demandante.

Sumado a lo anterior y a través del proceso realizado se pudo evidenciar que la Asociación es muy organizada y el contacto con la población es muy alto, se le considera como un actor protagonista en el territorio y posee una excelente credibilidad.

Desde el punto de vista de la eficiencia y la rentabilidad, la respuesta en el corto y mediano plazo de la Asociación dependerá en gran medida de cuál es el escenario al que se va a enfrentar, definido principalmente por el avance de las nuevas tecnologías en los sectores productivos, el apoyo con programas y proyectos, así como del entorno político en general.

## **6. ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO REGIONAL DE CERES Y HERSILIA**

### **6.1. FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

Las fechas en las cuales se realizaron los encuentros de planificación fueron las siguientes:

- Encuentro N° 1. Fecha: martes 12 de octubre, 20.00 h, modalidad virtual.
- Encuentro N° 2. Fecha: jueves 21 de octubre, 20.00 h, modalidad virtual.
- Encuentro N° 3. Fecha: martes 26 de octubre, 19:30 h, modalidad virtual.
- Encuentro N° 4. Fecha: martes 9 de noviembre, 18.00 h, modalidad presencial, Lugar: Sede de la Asociación para el Desarrollo, Dirección Hipólito Irigoyen Ciudad de Ceres.

### **6.2. PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

Las Personas que hicieron parte de los encuentros de planificación fueron principalmente los miembros de la Asociación, el personal administrativo de la entidad, los referentes de las cadenas productivas y Presidentes Comunales.

### **6.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS**

Encuentros virtuales realizados el martes 12, jueves 21 y 26 de octubre.

La metodología que se utilizó para los encuentros que se desarrollaron de forma virtual fue socializar los resultados obtenidos del proceso de diagnóstico y luego con la información obtenida empezar a definir e identificar los principales lineamientos estratégicos de la Asociación. A partir de esta devolución del diagnóstico las personas participantes pudieron hacer sus comentarios o preguntas aclaratorias sobre los temas más importantes. Sumado a lo anterior, durante el encuentro se profundizó en el proceso y en la importancia de tomar decisiones en conjunto, con el objetivo de transformar la realidad. El tiempo destinado para cada encuentro fue de 2 horas y 30 minutos aproximadamente.

Encuentro martes 9 de noviembre, Taller de Planificación Participativa

El Taller Participativo para definir los Lineamiento Estratégicos se realizó el día martes 9 de noviembre, bajo la modalidad presencial, el lugar fue la sede de la Asociación

para el Desarrollo Regional de Ceres y Hersilia, dirección, Hipólito Irigoyen Ciudad de Ceres, en el horario de 18:00 h – 23:00 horas.

El objetivo del Taller fue construir y diseñar los Lineamientos Estratégicos, integrando a todos los actores presentes a través de la utilización de la metodología del árbol de objetivos y la lluvia de ideas. En esta línea, el árbol de objetivos aportó a los participantes, herramientas, medios y alternativas para solucionar el problema principal. Gracias a ello, se logró una visión positiva de las situaciones negativas que aparecían en el diagnóstico. Así, se busca ir resolviendo el problema a través de una intervención participativa, donde el grupo busca la mejor decisión para delinear un plan de acción que lo solucione.

Las acciones específicas que se realizaron durante esta etapa dependieron directamente de los resultados del diagnóstico, porque la información que brindó fue necesaria para el desarrollo de los lineamientos estratégicos.

De esta manera, se propuso a los actores presentes en el taller, participar sobre el marco de escenarios futuros, asumiendo una dinámica de trabajo conjunta y de forma participativa y además, apelando al conocimiento de los protagonistas sobre cada realidad territorial y paralelamente a lo expuesto, fue necesario la utilización de datos como evidencia objetiva para la toma de decisiones.

La dinámica del taller se instrumentó mediante herramientas participativas que ayudaron a identificar las principales problemáticas del territorio y de esa forma alcanzar la visión institucional y sectorial a través del logro de objetivos estratégicos y metas de carácter social, institucional, económica y productiva a realizarse en el corto, mediano y largo plazo.

A continuación se describen los asistentes al encuentro de Planificación Participativa.:

- Participante 1: Contadora: Melina Cerviño.
- Participante 2: Vicepresidente: Adrián Roberto Roff.
- Participante 3: Administrador: Eduardo Marozzi
- Participante 4: Médico Veterinario Marcos Borgogno.
- Participante 5: Síndico Titular: Eduardo Juan Bergesio.



- Participante 6: Cooperativa de tamberos Ceres Ltda., Andrés Bernabéu (gerente).
- Participante 7: Marcelo Lovaisa Agencia de Extensión Ceres (AER INTA CERES).
- Participante 8: Guillermo Tavella Cerlac,
- Participante 9: Jorge Rubén Teloni (presidente de la asociación) Arpans
- Participante 10: José Luis Bravo, Productor.
- Participante 11: Juan Eduardo Dugar, Técnico apícola.
- Participante 12: Además participo del encuentro, el director Provincial de Coordinación y Articulación Territorial, Matías Giorgetti.

**Fotografía 5. Encuentro Presencial “Taller de Planificación Participativa”**



Fuente: Elaboración propia

#### **6.4. SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS**

Los encadenamientos más importantes para la institución son los siguientes:

1. Cadena Ganadera.
2. Cadena Láctea.
3. Cadena Apícola.

## **6.5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**

Lineamientos internos para la Asociación para el Desarrollo Regional de Ceres y Hersilia son:

- Establecer mecanismos financieros necesarios para asegurar el desarrollo y sostenibilidad, que permitan crecer y fortalecer los recursos humanos de la Asociación para el Desarrollo Regional de Ceres y Hersilia.

Lineamientos comunes a las cadenas productivas más representativas del territorio:

- Impulsar y fortalecer investigaciones e innovación tecnológica de la cadena ganadera.
- Impulsar el agregado de valor, el desarrollo de infraestructura, la competitividad y productividad láctea y cárnica.
- Desarrollar instrumentos de fomento para la sostenibilidad de micro, pequeños y medianos emprendimientos productivos.
- Crear salas de extracción y fraccionamiento de miel.
- Generar un programa de agregado de valor, promoviendo la diferenciación, la diversificación y valorización de la producción apícola en la región.

### **6.5.1. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1**

“Establecer mecanismos financieros necesarios para asegurar el desarrollo y sostenibilidad, que permitan crecer y fortalecer los recursos humanos de la Asociación para el Desarrollo Regional de Ceres y Hersilia.”.

Este lineamiento se enmarca dentro del eje institucional y corresponde a un lineamiento interno para la entidad.

#### **6.5.1.1 Resultados Esperados:**

- Fortalecimiento institucional y sus recursos humanos.
- Profundización de la articulación institucional en las diferentes dimensiones (financiera, laboral, comercial, tecnológica, etc.).

#### **6.5.1.2 Acciones a llevar a cabo por la organización:**

- Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe, la Asociación para el Desarrollo, Municipalidad y comunas.

#### **6.5.2. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2**

“Impulsar y fortalecer investigaciones e innovación tecnológica de la cadena ganadera.”

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo rural con enfoque territorial y corresponde a la cadena productiva Ganadera.

##### **6.5.2.1 Resultados Esperados**

- Implementar un plan de investigación e innovación de tecnologías en la cadena.
- Generación de estrategias para la innovación y desarrollo en tecnologías, maquinarias y procesos productivos.

#### **6.5.2.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe, CONICET, INTA, INTI, Universidades, Agricultura familiar, Escuelas Agrotécnicas, la Asociación para el Desarrollo, Municipalidad y comunas, Asociaciones de productores.

#### **6.5.3. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3**

“Impulsar el agregado de valor, el desarrollo de infraestructura, la competitividad y productividad láctea y cárnica.”

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo rural con enfoque territorial y corresponde a la cadena productiva Láctea.

##### **6.5.3.1 Resultados Esperados**

- Industrialización del sector primario.
- Mayor sustentabilidad económica/social en el mediano y largo plazo.
- Potencializarían a través de líneas de financiamiento de ciencia y tecnología de agregado de valor en origen de la producción primaria.

- Promover desde el Estado la formación de clúster productivos o asociaciones de productores en el desarrollo del agregado de valor.

#### **6.5.3.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe, CONICET, INTA, INTI, Universidades, Agricultura familiar, Escuelas Agrotécnicas, la Asociación para el Desarrollo, Municipalidad y comunas, Asociaciones de productores.

#### **6.5.4. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4.**

“Desarrollar instrumentos de fomento para la sostenibilidad de micro, pequeños y medianos emprendimientos productivos.”.

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo rural con enfoque territorial y corresponde a la cadena productiva de la Cadena empresarial y emprendedora.

##### **6.5.4.1 Resultados Esperados**

- Potencialización del sector empresarial para adquirir una escala tecnológica y económicamente competitiva.
- Mejoramiento de la sustentabilidad económica/social de los emprendedores en el mediano y largo plazo.

##### **6.5.4.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe, CONICET, INTA, INTI, Universidades, la Asociación para el Desarrollo, Municipalidad y comunas, Asociaciones de productores.

#### **6.5.5. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 5.**

“Crear salas de extracción y fraccionamiento de miel”.

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo rural con enfoque territorial y corresponde a la cadena productiva Apícola.

#### **6.5.5.1 Resultados Esperados**

Creación de salas de extracción y fraccionamiento de miel con habilitación nacional, permitiendo a los productores producir un producto de calidad, con estándares sanitarios y competitivos en el mercado.

#### **6.5.5.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe, CONICET, INTA, INTI, Universidades, la Asociación para el Desarrollo, Municipalidad y comunas, Asociaciones de productores.

#### **6.5.6. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 6.**

“Generar un programa de agregado de valor, promoviendo la diferenciación, la diversificación y valorización de la producción apícola en la región.”

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo rural con enfoque territorial y corresponde a la cadena productiva Apícola.

##### **6.5.6.1 Resultados Esperados**

- Creación e implementación de programas de agregado de valor para la apicultura, promoviendo la diferenciación, diversificación y valorización de la producción apícola en la región.
- Generación de líneas de financiamiento para la Incorporación de equipamiento e infraestructura para el desarrollo de productos y subproductos con mayor valor agregado.

##### **6.5.6.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe, CONICET, INTA, INTI, Universidades, la Asociación para el Desarrollo, Municipalidad y comunas, Asociaciones de productores.

### **6.6. CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN**

A partir del trabajo de diagnóstico participativo y de la planificación estratégica participativa que se realizó con la Asociación para el Desarrollo Regional de Ceres y

Hersilia, sobre las cadenas productivas presentes en el territorio, surgen algunas conclusiones:

Durante los talleres de planificación participativa se pudo evidenciar que la Asociación para el Desarrollo es una entidad muy bien organizada, maneja muy bien los conceptos de planificación y se identifican como una organización que tiene un carácter estratégico dentro del entramado socio productivo local.

Como institución están convencidos de que la planificación es necesaria para la supervivencia y el éxito de la Asociación y es una de las actividades que deben ir mejorando principalmente en el corto plazo.

Con todo esto, el taller participativo realizado ha resultado pertinente en la generación de información para la consideración de los lineamientos estratégicos y la toma de decisiones a futuro. De hecho, una de las principales conclusiones abordadas se manifiesta en el hecho de la fundamental importancia de que las cadenas productivas deben realizar un cambio de paradigma y mentalidad respecto de su modelo tradicional de producir, con el objetivo de impulsar la diversificación y el aprovechamiento de las oportunidades que proveen las nuevas tecnologías, ubicando al productor, sus demandas y necesidades en el centro del escenario y planificando hacia el futuro, no contra él.

## **7. ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO REGIONAL DE VILLA TRINIDAD Y COLONIA ANA**

### **7.1. FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

Las fechas en las cuales se realizaron los encuentros de planificación fueron las siguientes:

- Fecha 1: jueves 14 de octubre, 20.00 h, modalidad virtual.
- Fecha 2: miércoles 20 de octubre, 19.30 h, modalidad presencial, Lugar: Sede de la Asociación para el Desarrollo, Ciudad de Villa Trinidad.
- Fecha 3: viernes 5 de noviembre, 09:00 h, modalidad presencial, Lugar: Sede de la Asociación para el Desarrollo, Ciudad de Villa Trinidad.
- Fecha 4: miércoles 10 de noviembre, 19:30 h, modalidad virtual.

### **7.2. PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

Las Personas que hicieron parte de los encuentros de planificación fueron principalmente los miembros de la Asociación, el personal administrativo de la entidad, los referentes de las cadenas productivas y Presidentes Comunales.

#### Encuentro jueves 14 de octubre.

El encuentro se desarrolló de forma virtual y el objetivo fue socializar el diagnóstico realizado de forma participativa por la Asociación y los referentes de cada una de las cadenas productivas del territorio y empezar a construir los lineamientos estratégicos de la Asociación. Sumado a lo anterior, durante el encuentro se profundizó en el proceso y en la importancia de tomar decisiones conjuntas para de esa forma transformar la realidad. El tiempo destinado para el encuentro fue de 1 hora y 30 minutos aproximadamente.

#### Encuentro miércoles 20 de octubre

El encuentro se desarrolló de forma presencial y el objetivo de la reunión fue identificar los principales resultados del diagnóstico realizado por la Asociación y los referentes de cada una de las cadenas productivas del territorio y paralelamente empezar a tener consensos sobre los posibles lineamientos estratégicos que serán priorizados desde la Asociación. El tiempo destinado para el encuentro fue de 2 horas y 30 minutos aproximadamente.

### Encuentro de Planificación Participativa, viernes 5 de noviembre

El Taller Participativo para definir los Lineamiento Estratégicos se realizó el día viernes 5 de noviembre, en el horario de 09:00 h – 12:30 horas en la ciudad de Villa trinidad. El objetivo del Taller fue construir y diseñar los Lineamientos Estratégicos, integrando a todos los actores presentes a través de la utilización de la metodología y herramientas del árbol de objetivos y la lluvia de ideas. Se propuso participar sobre el marco de escenarios futuros, asumiendo una dinámica de trabajo conjunta y de forma participativa y además, apelando al conocimiento de los protagonistas sobre cada realidad territorial y paralelamente a lo expuesto, fue necesario la utilización de datos como evidencia objetiva para la toma de decisiones. El diagnóstico fue una etapa muy importante porque nos brindó los insumos necesarios para el desarrollo de dichas líneas de trabajo.

La dinámica del taller se instrumentó mediante herramientas participativas que ayudaron a identificar las principales problemáticas del territorio y de esa forma alcanzar la visión institucional y sectorial a través del logro de objetivos estratégicos y metas de carácter social, institucional, económica y productiva a realizarse en el corto, mediano y largo plazo.

**Fotografía 6. Encuentro Presencial “Taller de Planificación Participativa”**



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describen los asistentes a los encuentros de Planificación Participativa.:

- Participante 1: Presidente: Sr. Sánchez José Luis. Presidente Comunal de Villa Trinidad.



- Participante 2: Vicepresidente: Sr Piumatti Cristian Gabriel. Presidente Comunal de Arrufo.
- Participante 3: Personal Administrativo: María Esther Giorgis.
- Participante 4: Sr. Javier Nicola Gerente Cooperativa Tambara Unión Villa Ana.
- Participante 5: Sr. Leonardo Scandolo. Empresario
- Participante 6: Sr. Sergio Rodríguez. Productor.
- Participante 7: Sr. Mario Carnevale. Referente Apícola.
- Participante 8: Eduardo Magnano. Productor.
- Participante 9: Sergio Rodríguez FUSA Gerente (Frigorífico Unión SA)
- Además, participaron del encuentro, el Director de Desarrollo Territorial, Waldemar Ockstat y Marcelo Ortenzi. Coordinador del Proyecto.

#### Encuentro miércoles 10 de noviembre

- El encuentro se desarrolló en modalidad virtual por medio de la plataforma zoom y tuvo una duración de 1 hora y 30 minutos aproximadamente. El objetivo fue exponer los resultados de los Lineamientos Estratégicos obtenidos durante el encuentro de planificación participativa. Los lineamientos fueron aprobados por todos los integrantes de la misma.

### **7.3. SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS**

Los encadenamientos más importantes para la institución son los siguientes:

1. Cadena Láctea.
2. Cadena Agricultura.
3. Cadena Ganadería.
4. Cadena Apícola.

### **7.4. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**

Lineamientos internos para la la Asociación para el Desarrollo Regional de Villa Trinidad y Colonia Ana.

- Establecer mecanismos financieros necesarios para asegurar el desarrollo, sostenibilidad y fortalecimiento de la Asociación para el Desarrollo Regional de Villa Trinidad y Colonia Ana.

Lineamientos comunes a las cadenas productivas más representativas del territorio:

- Promover e implementar un plan de ordenamiento territorial apícola con la articulación y participación de los actores involucrados en la cadena.
- Articular con el ministerio de la Provincia de Santa Fe y organismos nacionales sobre instrumentos y herramientas de apoyo y financiamiento que permitan fortalecer el accionar del sector apícola.
- Apoyo a la adquisición de maquinaria y equipamiento para promover la eficiencia logística de la cadena láctea (equipos de frío).
- Impulsar la investigación e innovación tecnológica en toda la cadena láctea y cárnica bovina.
- Fortalecer y Generar capacidades técnicas a los productores y personal vinculado a las actividades del tambo. (Profesionalización de la actividad tampera).
- Impulsar el agregado de valor y el aumento de la competitividad del sector lácteo y cárnico.

#### **7.4.1. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1**

“Establecer mecanismos financieros necesarios para asegurar el desarrollo, sostenibilidad y fortalecimiento de la Asociación para el Desarrollo Regional de Villa Trinidad y Colonia Ana”.

Este lineamiento se enmarca dentro del eje institucional y corresponde a un lineamiento interno para la entidad.

##### **7.4.1.1 Resultados Esperados**

- Articulación institucional en las diferentes dimensiones. (Financiera, laboral, comercial, tecnológica, etc.).
- Fortalecimiento y conformación de equipos a nivel institucional e interinstitucional, públicos y privados, que promuevan procesos de inclusión social y desarrollo local.
- Creación de proyectos que aporten al desarrollo económico local y a la creación de capacidades individuales, institucionales y sociales.

#### **7.4.1.2 Acciones a llevar a cabo por la organización:**

- Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe y Nación, Municipalidad y comunas.

#### **7.4.2. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2**

“Promover e implementar un plan de ordenamiento territorial apícola con la articulación y participación de los actores involucrados en la cadena.”

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo rural con enfoque territorial y corresponde a la cadena productiva Apícola.

##### **7.4.2.1 Resultados Esperados**

- Promoción de la formación y capacitación en materia apícola, en los diferentes niveles productivos.
- Aumentar la oferta de trabajadores calificados para el sector de la Apicultura en nuestra región.
- Promoción de espacios de planificación para desarrollar una estrategia apícola que integre las dimensiones de valor agregado, problemáticas ambientales, crecimiento social y productivo de las organizaciones y productores apícolas.

##### **7.4.2.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe, INTA, Agricultura familiar, Escuelas Agrotécnicas, la Asociación para el Desarrollo, Municipalidad y comunas, Asociaciones de productores Apícolas.

#### **7.4.3. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3**

“Articular con el ministerio de la Provincia de Santa Fe y organismos nacionales sobre instrumentos y herramientas de apoyo y financiamiento que permitan fortalecer el accionar del sector apícola.”

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo rural con enfoque territorial y corresponde a la cadena productiva Apícola.

#### **7.4.3.1 Resultados Esperados**

- Generación de espacios participativos para el diseño, implementación de estrategias sectoriales y líneas de acción que mejoren las condiciones de los apicultores de la región.
- Creación de fuentes de trabajo genuinas, fruto de un desarrollo económico integrado, en el que la cadena apícola juegue un rol protagónico.

#### **7.4.3.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe, INTA, Agricultura familiar, la Asociación para el Desarrollo, Municipalidad y comunas, productores apícolas.

#### **7.4.4. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4.**

“Apoyo a la adquisición de maquinaria y equipamiento para promover la eficiencia logística de la cadena láctea (equipos de frío).”.

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo rural con enfoque territorial y corresponde a la cadena productiva de la Cadena Láctea.

##### **7.4.4.1 Resultados Esperados**

- Incorporación de equipamiento e infraestructura en los tambos para el desarrollo de la cadena láctea, tendiente a generar un incremento en la producción lechera.
- Adecuación de infraestructuras que generen calidad de la leche, trazabilidad sanitaria y comercial.
- Modernización de tecnología para los procesos de refrigeración.

##### **7.4.4.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe y Nación, INTA, la Asociación para el Desarrollo, Municipalidad y comunas

#### **7.4.5. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 5.**

Fortalecer y Generar capacidades técnicas a los productores y personal vinculado a las actividades del tambo. (Profesionalización de la actividad tambera).

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo rural con enfoque territorial y corresponde a la cadena productiva de la Cadena Láctea y Ganadera.

#### **7.4.5.1 Resultados Esperados**

- Formación de recursos humanos con capacidades de interactuar en aspectos productivos, económicos, sociales y ambientales.

#### **7.4.5.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe y Nación. INTA, Sociedad Rural, Cambio Rural, la Asociación para el Desarrollo, Municipalidad y comunas.

#### **7.4.6. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 6.**

“Impulsar el agregado de valor y el aumento de la competitividad del sector lácteo y cárnico.”

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo rural con enfoque territorial y corresponde a la cadena productiva de Ganadería Bovina, Láctea y Agricultura

#### **7.4.6.1 Resultados Esperados**

- Generación de líneas de financiamiento para la adquisición de maquinaria y equipamiento con el fin de mejorar la eficiencia.
- Articulación de programas de infraestructura para generar valor agregado en los productores.
- Implementación de mecanismos que garanticen estándares de calidad de productos lácteos y cárnicos que faciliten el acceso a los pequeños productores.
- Creación de programas y proyectos que fortalezcan los encadenamientos productivos, incrementación del agregado de valor local y mejoramiento de la comercialización de los productos agroindustriales.

#### **7.4.6.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe y Nación, INTA,

Sociedad Rural, Cambio Rural, la Asociación para el Desarrollo, Municipalidad y comunas.

#### **7.4.7. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 7.**

“Impulsar la investigación e innovación tecnológica en toda la cadena láctea y cárnica bovina.”

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo rural con enfoque territorial y corresponde a la cadena productiva de Ganadería Bovina.

##### **7.4.7.1 Resultados Esperados**

- Generación de estrategias para la innovación y Desarrollo: difusión en genética, adaptación tecnológica, maquinaria y tecnología de procesos y desarrollo productivo.

##### **7.4.7.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe y Nación, INTA, Sociedad Rural, Cambio Rural, la Asociación para el Desarrollo, Municipalidad y comunas.

#### **7.5. CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN**

A partir del trabajo de diagnóstico participativo y de la planificación estratégica participativa que se realizó con la Asociación para el Desarrollo Regional de Villa Trinidad y Colonia Ana, sobre las cadenas productivas presentes en el territorio, surgen algunas de las siguientes conclusiones:

A través del proceso realizado se pudo evidenciar que la Asociación para el Desarrollo es una entidad muy bien organizada, que presenta escenarios complejos que implican múltiples retos, además de contar con fortalezas y oportunidades. Por tal motivo, es importante mencionar que una fortaleza que tiene la Asociación es el apoyo de las comunas y las capacidades humanas, administrativas y empresariales al interior de la institución, que les ayudan para hacerse cargo de estos desafíos y actualizarse ante las necesidades del territorio y de los nuevos emprendedores.

Sumado a lo anterior y a través del proceso realizado se pudo evidenciar que los lineamientos estratégicos están muy bien relacionados con las necesidades de los

sectores productivos. Es allí donde la mirada se posa sobre el rol de la Asociación para el Desarrollo Regional con sede en Villa Trinidad, para pensar y repensar no sólo sobre su accionar, sino sobre el rol que debe y puede asumir en el territorio con respecto al emprendedorismo y la gestación de proyectos asociativos y empresariales que puedan generar oportunidades laborales, articulando e integrándose al resto del sistema institucional al que pertenece.

## **8. ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO REGIONAL DE SAN CRISTÓBAL**

### **8.1. FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

Las fechas en las cuales se realizaron los encuentros de planificación fueron las siguientes:

- Encuentro N° 1. Fecha: viernes 22 de octubre, 20.00 h, modalidad virtual.
- Encuentro N° 2. Fecha: viernes 29 de octubre, 20.00 h, modalidad virtual.
- Encuentro N° 3. Fecha: viernes 12 de noviembre, 13:30 h, modalidad presencial. Lugar: Sede de la Asociación para el Desarrollo Regional de San Cristóbal, Dirección: Chacabuco y Alberdi de la Ciudad de San Cristóbal.

### **8.2. PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

Las Personas que hicieron parte de los encuentros de planificación fueron principalmente los miembros de la Asociación para el Desarrollo, el personal administrativo de la entidad y los referentes de las cadenas productivas.

### **8.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS**

De acuerdo al proceso que se está realizando, se plantearon diferentes talleres participativos con el objetivo de compartir el diagnóstico realizado por el equipo de referentes de las cadenas productivas y el equipo de la Asociación para el Desarrollo Regional de San Cristóbal, además de redactar y avanzar hacia la definición de los lineamientos Estratégicos.

Los encuentros se dividieron en dos etapas: la primera etapa estuvo comprendida por los encuentros realizados los días 22 y 29 de octubre en modalidad virtual, la dinámica estuvo orientada fundamentalmente a compartir y transmitir los resultados obtenidos del proceso de diagnóstico y luego con la información obtenida y a través de técnicas y metodologías participativas empezar a definir e identificar los principales lineamientos estratégicos para la Asociación.

A partir de la devolución del diagnóstico las personas participantes del taller pudieron realizar aportes de cuestiones que sería necesario considerar, prioridades y posibles líneas de actuación sobre los temas más importantes.



Sumado a lo anterior, durante el encuentro se interiorizó en el proceso y en la interpretación de los resultados que se desprenden del análisis de los datos recogidos del diagnóstico y la importancia de tomar decisiones en conjunto, con el objetivo de transformar la realidad. El tiempo destinado para cada encuentro fue de 2 horas aproximadamente.

La segunda etapa se llevó a cabo con la realización del encuentro en la fecha: viernes 12 de noviembre, 13:30 h – 17:30, modalidad presencial. Lugar: Sede de la Asociación para el Desarrollo Regional de San Cristóbal, Dirección: Chacabuco y Alberdi de la Ciudad de San Cristóbal., en esta etapa se trabajó sobre la ejecución del Taller de Planificación Participativa.

La dinámica del taller fue realizada junto con el equipo de la Asociación, donde iniciamos con un trabajo sobre los retos identificados en el diagnóstico y añadiendo nuevos desafíos (estableciendo su grado de prioridad).

El objetivo del Taller fue construir y diseñar los Lineamientos Estratégicos, integrando a todos los actores presentes a través de la utilización de la metodología del árbol de objetivos y la lluvia de ideas. En esta línea, el árbol de objetivos aportó a los participantes, herramientas, medios y alternativas para solucionar el problema principal. Gracias a ello, se logró una visión positiva de las situaciones negativas que aparecían en el diagnóstico. Paralelamente a lo expuesto, es necesario aclarar que, el taller se orientó en ir resolviendo el problema a través de una intervención participativa, donde el grupo busca la mejor decisión para delinear un plan de acción que lo solucione.

En función de lo anterior, con la información obtenida se propuso a los actores presentes en el taller, participar sobre el marco de escenarios futuros, asumiendo una dinámica de trabajo conjunta y de forma participativa y además, apelando al conocimiento de los protagonistas sobre cada realidad territorial y paralelamente a lo expuesto, fue necesario la utilización de datos que posee la Asociación como evidencia objetiva para la toma de decisiones.

La dinámica del taller se instrumentó mediante herramientas participativas que ayudaron a identificar las principales problemáticas del territorio y de esa forma alcanzar la visión institucional y sectorial a través del logro de objetivos estratégicos y

metas de carácter social, institucional, económica y productiva a realizarse en el corto, mediano y largo plazo.

Al finalizar el taller se plantearon dos líneas de actuación relacionadas con lineamientos estratégicos que van de la mano con estos dos retos: el fortalecimiento institucional y el de las cadenas productivas presentes en el territorio.

**Fotografía 7. Encuentro Presencial “Taller de Planificación Participativa”**



Fuente: Elaboración propia

A continuación se describen los asistentes al encuentro de Planificación Participativa:

- Participante 1: Administrativa: Lorena García
- Participante 2: Javier Berti (Presidente)
- Participante 3: Abba Diego (Tesorero).

#### **8.4. SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS**

Los encadenamientos más importantes para la institución son los siguientes:

- Cadena Ganadería.
- Cadena Agrícola.
- Cadena Industria.

## **8.5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**

Lineamientos internos para Asociación para el Desarrollo Regional de San Cristóbal.

- Apoyos financieros e institucionales para el fortalecimiento y funcionamiento de la Asociación para el Desarrollo Regional de San Cristóbal.

Lineamientos comunes a las cadenas productivas más representativas del territorio:

- Impulsar la investigación y fomentar la incorporación de tecnologías, innovación y capacitación en la cadena ganadera.
- Acceso a financiamiento para mejoras genéticas y de infraestructura en la cadena ganadera.
- Fortalecimiento de las pymes, a través de la capacitación y generación de capacidades técnicas en los nuevos emprendedores.
- Fomentar y potencializar el apoyo económico a través de créditos a pequeños productores agrícolas.

### **8.5.1. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1**

“Apoyos financieros e institucionales para el fortalecimiento y funcionamiento de la Asociación para el Desarrollo Regional de San Cristóbal.”

Este lineamiento se enmarca dentro del eje institucional y corresponde a un lineamiento interno para la entidad.

#### **8.5.1.1 Resultados Esperados:**

- Profundización de la articulación institucional en las diferentes dimensiones (financiera, laboral, comercial, tecnológica, etc.).

#### **8.5.1.2 Acciones a llevar a cabo por la organización:**

- Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe, Asociación para el Desarrollo, Municipalidad y Comunas.

### **8.5.2. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2**

- “Impulsar la investigación y fomentar la incorporación de tecnologías, innovación y capacitación en la cadena ganadera.”

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo rural con enfoque territorial y corresponde a la cadena productiva Ganadera.

#### **8.5.2.1 Resultados Esperados**

- Capacitación de productores para la incorporación de buenas prácticas de manejo, inocuidad y sanidad animal.
- Asistencia para la adopción de tecnologías que mejoren las prácticas ganaderas y los índices productivos/ económicos (Terneros destetados, carga animal, nacimientos/año, retorno por peso gastado en alimentación, costo de alimentación por kilo de carne producido).

#### **8.5.2.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe, CONICET, INTA, INTI, Universidades, Agricultura familiar, Escuelas Agrotécnicas, Sociedad Rural, Asociación para el Desarrollo, Municipalidad y comunas, Asociaciones de productores.

#### **8.5.3. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3**

- “Acceso a financiamiento para mejoras genéticas y de infraestructura en la cadena ganadera.”

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo rural con enfoque territorial y corresponde a la cadena productiva Ganadera.

#### **8.5.3.1 Resultados Esperados**

- Financiación de proyectos en mejoramiento genético, conservación de forrajes, adaptación tecnologías e infraestructura.

#### **8.5.3.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe, CONICET, INTA, INTI, Universidades, Agricultura familiar, Escuelas Agrotécnicas, Sociedad Rural, Asociación para el Desarrollo, Municipalidad y comunas y Asociaciones de productores.

#### **8.5.4. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4.**

- “Fortalecimiento de las pymes, a través de la capacitación y generación de capacidades técnicas en los nuevos emprendedores.”

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo territorial y corresponde a un lineamiento de las cadenas productivas común a todos los sectores/encadenamientos.

##### **8.5.4.1 Resultados Esperados**

- Implementación de actividades innovadoras que incluyan la producción de bienes y servicios nuevos.
- Incorporación de nuevos métodos de producción, el uso de nuevos insumos, el acceso a nuevos mercados, así como cambios organizacionales y de gestión.
- Realización de encadenamientos productivos y redes de servicios, de canales de distribución y comercialización.

##### **8.5.4.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe, Asociación para el Desarrollo, Municipalidad y comunas, Asociaciones de productores.

#### **8.5.5. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 5.**

“Fomentar y potencializar el apoyo económico a través de créditos a pequeños productores agrícolas.”

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo territorial y corresponde a un lineamiento de las cadenas productivas común a todos los sectores/encadenamientos.

##### **8.5.5.1 Resultados Esperados**

- Implementación de mecanismos, planes y proyectos que garanticen el acceso a recursos, a la financiación y a la tecnología para los productores.
- Mejoramiento de la sustentabilidad económica/social en el mediano y largo plazo para los productores de la región.

#### **8.5.5.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe, Asociación para el Desarrollo, Municipalidad y comunas, Asociaciones de productores.

### **8.6. CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN**

A partir del trabajo desarrollado en los talleres participativos que se han realizado se extraen una serie de conclusiones

Los talleres son producto de un trabajo interinstitucional por parte de la Asociación para el Desarrollo, referentes de las cadenas productivas y del equipo de consultores del ministerio de la producción.

Para la Asociación existen nuevos retos, nuevas ideas respecto a problemáticas potenciales y oportunidades que complementan el análisis de la situación actual desarrollado por la institución.

El resultado expresado en los talleres muestra una excelente apropiación de los conceptos y habilidades entregadas en el taller. Por otra parte, las/los participantes consideran que el contenido de los lineamientos es aplicable en el trabajo que realizan cotidianamente.

Un aspecto muy destacado por las personas participantes ha sido la utilidad del proceso de talleres para, por un lado, conocer mucho más de cerca la realidad del territorio y acercarse a esas realidades.

Finalmente, es importante mencionar la gran predisposición por parte de la Asociación para trabajar en el diseño de los lineamientos estratégicos, además es una institución muy bien organizada y con una proyección muy interesante en el territorio.

## **9. ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO REGIONAL DE SAN GUILLERMO Y ZONA**

### **9.1. FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

Las fechas en las cuales se realizaron los encuentros de planificación fueron las siguientes:

- Encuentro N° 1. Fecha: martes 19 de octubre, 20.00 h, modalidad presencial. Lugar: Sede de la Asociación para el Desarrollo de la Ciudad de San Guillermo.
- Encuentro N° 2. Fecha: jueves 4 de noviembre, 20.00 h, modalidad presencial. Lugar: Sede de la Asociación para el Desarrollo de la Ciudad de San Guillermo.
- Encuentro N° 3. Fecha: miércoles 17 de noviembre, 19:30 h, modalidad presencial. Lugar: Sede de la Asociación para el Desarrollo de la Ciudad de San Guillermo.
- Encuentro N° 4. Fecha: miércoles 24 de noviembre, 20.00 h, modalidad presencial, Lugar: Sede de la Asociación para el Desarrollo de la Ciudad de San Guillermo.

### **9.2. PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

Las Personas que hicieron parte de los encuentros de planificación fueron principalmente los miembros de la Asociación para el Desarrollo, el personal administrativo de la entidad, los referentes de las cadenas productivas y Presidentes Comunales.

### **9.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS**

Los encuentros presenciales se dividieron en tres etapas: la primera etapa estuvo comprendida por los encuentros realizados los días martes 19 de octubre y jueves 4 de noviembre, las técnicas y metodologías de abordaje que se utilizó para estos encuentros fue la de socializar y transmitir los resultados obtenidos del proceso de diagnóstico y luego con la información obtenida empezar a definir e identificar los principales lineamientos estratégicos para la Asociación. A partir de la devolución del diagnóstico las personas participantes del proceso pudieron hacer sus comentarios o preguntas aclaratorias sobre los temas más importantes.



Sumado a lo anterior, durante el encuentro se profundizó en el proceso y en la interpretación de los significados que se desprenden del análisis de los datos recogidos del diagnóstico y la importancia de tomar decisiones en conjunto, con el objetivo de transformar la realidad. El tiempo destinado para cada encuentro fue de 2 horas aproximadamente.

La segunda etapa se llevó a cabo en el encuentro del miércoles 17 de noviembre, donde se realizó de manera presencial, en la Sede de la Asociación para el Desarrollo de la Ciudad de San Guillermo, en esta etapa se trabajó sobre la ejecución del Taller de Planificación Participativa.

El objetivo del Taller fue construir y diseñar los Lineamientos Estratégicos, integrando a todos los actores presentes a través de la utilización de la metodología del árbol de objetivos y la lluvia de ideas. En esta línea, el árbol de objetivos aportó a los participantes, herramientas, medios y alternativas para solucionar el problema principal. Gracias a ello, se logró una visión positiva de las situaciones negativas que aparecían en el diagnóstico. Paralelamente a lo expuesto, es necesario aclarar que, el taller se orientó en ir resolviendo el problema a través de una intervención participativa, donde el grupo busca la mejor decisión para delinear un plan de acción que lo solucione.

En función de lo anterior, el propósito de esta parte del proceso es identificar las causas o los factores que producen el problema en forma directa, indirecta o estructural. La metodología que se utilizó es la de lluvia de ideas.

Una vez que se tiene el listado de los factores explicativos, a cada uno de ellos se lo clasifica en alguna de las siguientes categorías: estructural, indirecto o directo.

- Factores directos son aquellos que se producen en forma inmediata y sin mediación, el problema. Son hechos sociales que se generan en forma continua.
- Factores indirectos son aquellos que inciden a través de los factores directos. En este nivel se ubican los actores sociales y los recursos con que se cuenta.
- Factores estructurales son las características del modelo económico, social, político y cultural del país o región donde se produce el problema.



De esta manera, con la información obtenida se propuso a los actores presentes en el taller, participar sobre el marco de escenarios futuros, asumiendo una dinámica de trabajo conjunta y de forma participativa y además, apelando al conocimiento de los protagonistas sobre cada realidad territorial y paralelamente a lo expuesto, fue necesario la utilización de datos cuantitativos y cualitativos como evidencia objetiva para la toma de decisiones.

La dinámica del taller se instrumentó mediante herramientas participativas que ayudaron a identificar las principales problemáticas del territorio y de esa forma alcanzar la visión institucional y sectorial a través del logro de objetivos estratégicos y metas de carácter social, institucional, económica y productiva a realizarse en el corto, mediano y largo plazo.

Una vez que el equipo de actores pudo identificar los grandes problemas o problemas de fondo y los ha medido apropiadamente con indicadores se hizo necesario convertirlos en objetivos. Los problemas como tales tienen una carga negativa en su enunciado. Si le quitamos ese aspecto negativo y lo ponemos en positivo tenemos un objetivo. Ahora bien, luego de analizar los objetivos, se dio paso a construir en conjunto los lineamientos estratégicos.

**Fotografía 8. Encuentro Presencial “Taller de Planificación Participativa”**



Fuente: Elaboración propia

A continuación se describen los asistentes al encuentro de Planificación Participativa.:

- Participante 1: Eduardo Antonio Fontana Presidente
- Participante 2: Mariela Laura Tonini, secretaria-técnica.
- Participante 3: Secretario: Juan Bautista Minetti.
- Participante 4: Tesorero: Rafael Ramón Tosolini.
- Participante 5: Gustavo Dalmaso. Presidente comunal de Curupaity.
- Participante 6: Marcelo Gerosa - Presidente comunal de Monigotes.
- Participante 7: Silvana Imodermof. Presidente comunal de Colonia Rosa.
- Participante 8: Facundo Etienot- Electricista/ especialistas en energías alternativas. Miembro de la Asociación para el desarrollo.
- Participante 9: Omar Sterren Presidente comunal de Ambrosetti.
- Participante 10: Alberto Rosso – Productor agropecuario - Miembro de la Asociación para el desarrollo. Cooperativa Agrícola Y De Consumos Ltda. Santa Rosa

#### **9.4. SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS**

Los encadenamientos más importantes para la institución son los siguientes:

- Cadena Apícola.
- Cadena Láctea.
- Cadena Ganadera.

#### **9.5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**

Lineamientos internos para Asociación para el Desarrollo Regional de San Guillermo y Zona.

- Establecer estrategias de financiamiento que garanticen la sostenibilidad, desarrollo y funcionamiento de la Asociación para el Desarrollo Regional de San Guillermo y Zona.

- Incorporación de la Comuna de Monte Oscuridad a la Asociación para el Desarrollo Regional de San Guillermo y Zona.

Lineamientos comunes a las cadenas productivas más representativas del territorio:

- Promover e implementar un plan de ordenamiento territorial apícola con la articulación y participación de los actores involucrados en la cadena.
- Promover la formación, capacitación en agregado de valor, diferenciación de productos en los diferentes niveles de la cadena apícola.
- Promover espacios de concertación social, asistencia técnica y capacitación para pequeños productores con la incorporación de tecnologías que mejoren las prácticas de valor agregado en las cadenas productivas.
- Fortalecer los emprendimientos locales, micro pymes y pymes, a través de capacitación, asesoramiento en su plan de negocio y apoyo financiero.

#### **9.5.1. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1**

“Establecer estrategias de financiamiento que garanticen la sostenibilidad, desarrollo y funcionamiento de la Asociación para el Desarrollo Regional de San Guillermo y Zona.”

Este lineamiento se enmarca dentro del eje institucional y corresponde a un lineamiento interno para la entidad.

##### **9.5.1.1 Resultados Esperados:**

- Articulación institucional en las diferentes dimensiones. (Financiera, laboral, comercial, tecnológica, etc.).
- Fortalecimiento y conformación de equipos a nivel institucional e interinstitucional, públicos y privados, que promuevan procesos de inclusión social y desarrollo local.
- Creación de proyectos que aporten al desarrollo socioeconómico local y a la creación de capacidades individuales, institucionales y sociales.

#### **9.5.1.2 Acciones a llevar a cabo por la organización:**

- Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe y Nación, Asociación para el Desarrollo, Municipalidad y comunas.

#### **9.5.2. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2**

“Incorporación de la Comuna de Monte Oscuridad a la Asociación para el Desarrollo Regional de San Guillermo y Zona.”

Este lineamiento se enmarca dentro del eje institucional y corresponde a un lineamiento interno para la entidad.

##### **9.5.2.1 Resultados Esperados**

- Elaboración de un plan institucional para la integración del distrito de Monte Oscuridad, donde se configure una hoja de ruta con las gestiones a realizar.

#### **9.5.2.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe, Comuna de Monte Oscuridad y la Asociación para el Desarrollo Regional de San Guillermo y Zona.

#### **9.5.3. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3**

“Promover e implementar un plan de ordenamiento territorial apícola con la articulación y participación de los actores involucrados en la cadena.”

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo rural con enfoque territorial y corresponde a la cadena productiva Apícola.

##### **9.5.3.1 Resultados Esperados**

- Promoción de la formación y capacitación en materia apícola, en los diferentes niveles productivos.
- Aumentar la oferta de trabajadores calificados para el sector de la Apicultura en nuestra región.

- Promoción de espacios de planificación para desarrollar una estrategia apícola que integre las dimensiones de valor agregado, problemáticas ambientales, crecimiento social y productivo de las organizaciones y productores apícolas.

#### **9.5.3.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: os actores que podrían vincularse en este proceso son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe, INTA, Agricultura familiar, Escuelas, la Asociación para el Desarrollo, Municipalidad y comunas, Asociaciones de productores.

#### **9.5.4. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4.**

“Promover la formación, capacitación en agregado de valor, diferenciación de productos en los diferentes niveles de la cadena apícola.”.

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo rural con enfoque territorial y corresponde a la cadena productiva Apícola.

##### **9.5.4.1 Resultados Esperados**

- Creación e implementación de programas de agregado de valor para la apicultura, generando espacios de dialogo entre los productores para proponer soluciones a las problemáticas existentes.
- Promoción de la diversificación y valorización de la producción apícola en la región.
- Financiación para la Incorporación de tecnología e innovación en los diferentes tramos de la cadena apícola.

##### **9.5.4.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: os actores que podrían vincularse en este proceso son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe, INTA, Agricultura familiar, Escuelas, la Asociación para el Desarrollo, Municipalidad y comunas, Asociaciones de productores.

#### **9.5.5. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 5.**

“Promover espacios de concertación social, asistencia técnica y capacitación para pequeños productores con la incorporación de tecnologías que mejoren las prácticas de valor agregado en las cadenas productivas.”

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo territorial y corresponde a un lineamiento de las cadenas productivas común a todos los sectores/encadenamientos.

#### **9.5.5.1 Resultados Esperados**

- Incorporación y actualización de equipamiento e infraestructura en las explotaciones tamberas, para impulsar el desarrollo de la cadena láctea.
- Generación de espacio de dialogo entre los productores para proponer soluciones a las problemáticas existentes.
- Fortalecimiento de los espacios de articulación institucional con organismos de investigación, cooperativas, para establecer planes de acción y acuerdos sobre las necesidades productivas de hoy y del futuro.
- Potenciar a través de líneas de créditos proyectos de producción de energías alternativas e innovación tecnológicas en todas las cadenas productivas.

#### **9.5.5.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe, CONICET, INTA, INTI, ASSAL, Universidades, Agricultura familiar, Escuelas, Asociación para el Desarrollo, Municipalidad y comunas, Asociaciones, cooperativas de productores y pymes lácteas.

#### **9.5.6. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 6.**

“Fortalecer los emprendimientos locales, micro pymes y pymes, a través de capacitación, asesoramiento en su plan de negocio y apoyo financiero”.

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo territorial y corresponde a un lineamiento de las cadenas productivas común a todos los sectores/encadenamientos.

#### **9.5.6.1 Resultados Esperados**

- Implementación de actividades innovadoras que incluyan la producción de bienes y servicios nuevos y potencializar los existentes.
- Incorporación de nuevos métodos de producción, el uso de nuevos insumos, el acceso a nuevos mercados, así como cambios organizacionales y de gestión.

- Implementación de mecanismos que garanticen estándares de calidad para el desarrollo de productos y subproductos con mayor valor agregado.

#### **9.5.6.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe, CONICET, INTA, INTI, ASSAL, SENASA, Universidades, Agricultura familiar, Escuelas, Asociación para el Desarrollo, Municipalidad y comunas, Asociaciones, cooperativas de productores y pymes.

### **9.6. CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN**

A partir del trabajo de diagnóstico participativo y de la planificación estratégica participativa que se realizó con la Asociación para el Desarrollo Regional de San Guillermo y Zona, con el objetivo de diseñar los lineamientos estratégicos sobre las cadenas productivas presentes en el territorio, surgen algunas conclusiones:

En primer lugar, es importante destacar que la Asociación para el Desarrollo ve la necesidad de impulsar y pensar en el desarrollo emprendedor, como una herramienta para la generación de nuevas empresas en el territorio.

El entorno territorial de la Asociación cuenta con un importante valor en materia de recursos humanos, cultura de trabajo y un entramado institucional de larga tradición, que favorecen en el surgimiento de un sistema local de innovación.

Como principal desafío en el corto plazo se advierte la importancia de poder articular acciones con las instituciones presentes en el territorio, considerándose que existe un antes y un después frente al modelo institucional tradicional que, en muchos casos, no se ha adaptado de forma lo suficientemente veloz para aprovechar las nuevas tecnologías, quedando por detrás en la carrera de la innovación y la generación de una oferta atractiva para los actores del territorio.

En este sentido, también será relevante, preguntarnos si el actuar de la Asociación se debe limitar a brindar apoyo financiero o por el contrario tener un rol más protagónico orientado a promover la aparición de nuevos emprendedores, con todo esto, los lineamientos estratégicos realizados han ayudado en la generación de información para la consideración de estrategias y la toma de decisiones a futuro.

Es importante mencionar la gran predisposición por parte de la Asociación para trabajar en el diseño de los lineamientos estratégicos, es una institución muy bien organizada y con una proyección muy interesante en el territorio.



## **10. ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO REGIONAL INTERDISTRITAL (MOISÉS VILLE)**

### **10.1. FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

Las fechas en las cuales se realizaron los encuentros de planificación fueron las siguientes:

- Encuentro N° 1. Fecha: lunes 18 de octubre, 21.00 h, modalidad virtual.
- Encuentro N° 2. Fecha: miércoles 27 de octubre, 20.30 h, modalidad virtual.
- Encuentro N° 3. Fecha: miércoles 3 de noviembre, 19:30 h, modalidad virtual.
- Encuentro N° 4. Fecha: martes 16 de noviembre, 18.00 h, modalidad presencial, Lugar: Centro Integrador de la Comuna de la Moisés Ciudad de Moisés Ville.

### **10.2. PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

Las Personas que hicieron parte de los encuentros de planificación fueron principalmente los miembros de la Asociación para el Desarrollo, el personal administrativo de la entidad, los referentes de las cadenas productivas y Presidentes Comunales.

### **10.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS**

Los encuentros virtuales se realizaron el lunes 18 y el miércoles 27 de octubre, además del miércoles 3 de noviembre.

La metodología que se utilizó para los encuentros virtuales fue socializar los resultados obtenidos del proceso de diagnóstico y luego con la información empezar a definir e identificar los principales lineamientos estratégicos de la Asociación. A partir de la devolución del diagnóstico las personas participantes pudieron hacer sus comentarios o preguntas aclaratorias sobre los temas más importantes. Sumado a lo anterior, durante el encuentro se profundizó en el proceso y en la importancia de tomar decisiones en conjunto, con el objetivo de transformar la realidad. El tiempo destinado para cada encuentro fue de 2 horas aproximadamente.

Taller de Planificación Participativa.

El Taller Participativo para definir los Lineamiento Estratégicos se realizó el día martes 16 de noviembre, bajo la modalidad presencial, el lugar fue la sede del Centro Integrador de la Comuna de la Ciudad de Moisés Ville. En el horario 18:00 h – 23:00 horas.

El objetivo del Taller fue construir y diseñar los Lineamientos Estratégicos, integrando a todos los actores presentes a través de la utilización de la metodología del árbol de objetivos y la lluvia de ideas. En esta línea, el árbol de objetivos aportó a los participantes, herramientas, medios y alternativas para solucionar el problema principal. Gracias a ello, se logró una visión positiva de las situaciones negativas que aparecían en el diagnóstico. Así, se busca ir resolviendo el problema a través de una intervención participativa, donde el grupo busca la mejor decisión para delinear un plan de acción que lo solucione.

Las acciones específicas que se realizaron durante esta etapa dependieron directamente de los resultados del diagnóstico, porque la información que brindó fue necesaria para el desarrollo de los lineamientos estratégicos.

De esta manera, se propuso a los actores presentes en el taller, participar sobre el marco de escenarios futuros, asumiendo una dinámica de trabajo conjunta y de forma participativa y además, apelando al conocimiento de los protagonistas sobre cada realidad territorial y paralelamente a lo expuesto, fue necesario la utilización de datos como evidencia objetiva para la toma de decisiones.

La dinámica del taller se instrumentó mediante herramientas participativas que ayudaron a identificar las principales problemáticas del territorio y de esa forma alcanzar la visión institucional y sectorial a través del logro de objetivos estratégicos y metas de carácter social, institucional, económica y productiva a realizarse en el corto, mediano y largo plazo.

**Fotografía 9. Encuentro Presencial “Taller de Planificación Participativa”**



Fuente: Elaboración propia

A continuación se describen los asistentes al encuentro de Planificación Participativa.:

- Participante 1: Presidente: Médico Veterinario Jorge Marcos Leibovich.
- Participante 2: Tesorero: Médico Veterinario Carlos Alberto Cavadore.
- Participante 3: Secretario: Marcelo Mario Jarovsky.
- Participante 4: Gestión Administrativa: Cpn Mario F Cavaleiro.
- Participante 5: Asesor Técnico: Medico. Veterinario Pedro Nicolás Arralde.
- Participante 6: Veterinario. Raúl Rubén Arralde.
- Participante 7: CPN Facundo Cabral – Gerente Coop. De Tamberos N° 25 Colonia Palacios.
- Participante 8: Asesor Técnico. Delbino Román.
- Participante 9: Productor Apícola: Cavadore Fabián.
- Participante 10: Representante de la Comuna de Moisés Ville
- Participante 11: Presidente Comuna Colonia Dos Rosas y La Legua, Hugo Joaquín Frank
- Participante 12: Emprendedor en el área de los Servicios. (taller pinturas). Tulliso Denis.

- Participante 13: Presidente Comunal de la Comuna de Colonia Bossi. Gustavo Capella.
- Participante 14: Representantes de la Cadena Apícola.

#### **10.4. SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS**

Los encadenamientos más importantes para la institución son los siguientes:

- Ganadería - Lechería.
- Agricultura.
- Apicultura.

#### **10.5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**

Lineamientos internos para la Asociación para el Desarrollo Regional Interdistrital (Moisés Ville).

- Fortalecimiento Institucional a través de apoyo humano y financiero, que permita consolidar en la región a la Asociación para el Desarrollo Regional Interdistrital (Moisés Ville).
- Incorporar al distrito de Colonia Dos Rosas y La Legua a la Asociación para el Desarrollo Regional Interdistrital (Moisés Ville).

Lineamientos comunes a las cadenas productivas más representativas del territorio:

- Ampliar la sala de extracción de miel, incorporando una nueva línea de producción con nueva maquinaria, equipos y valor agregado al sector apícola.
- Impulsar el mejoramiento productivo ganadero a través de la capacitación y la implementación de nuevas tecnologías para el productor y el personal tambero.
- Fortalecer la cadena de servicios y comercio con nuevas tecnologías, financiamiento y capacitación a los pequeños emprendedores y pymes.

##### **10.5.1. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1**

“Fortalecimiento Institucional a través de apoyo humano y financiero, que permita consolidar en la región a la Asociación para el Desarrollo Regional Interdistrital (Moisés Ville).”

Este lineamiento se enmarca dentro del eje institucional y corresponde a un lineamiento interno para la entidad.

#### **10.5.1.1 Resultados Esperados:**

- Articulación institucional en las diferentes dimensiones. (Financiera, laboral, comercial, tecnológica, etc.).
- Integración a nivel institucional e interinstitucional, públicos y privados, que promuevan procesos de inclusión social y desarrollo local.
- Creación de proyectos que aporten al desarrollo económico local y a la creación de capacidades individuales, institucionales y sociales.

#### **10.5.1.2 Acciones a llevar a cabo por la organización:**

- Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe, Asociación para el Desarrollo Regional Interdistrital (Moisés Ville, emprendedores locales y comunas de la región).

#### **10.5.2. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2**

“Incorporar al distrito Colonia Dos Rosas y La Legua a la Asociación para el Desarrollo Regional Interdistrital (Moisés Ville).”

Este lineamiento se enmarca dentro del eje institucional y corresponde a un lineamiento interno para la entidad.

#### **10.5.2.1 Resultados Esperados**

- Elaboración de un plan institucional para la integración del distrito Colonia Dos Rosas y La Legua, donde se configure una hoja de ruta con las gestiones a realizar.

#### **10.5.2.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe, Colonia Dos Rosas y La Legua y la Asociación para el Desarrollo Regional Interdistrital (Moisés Ville).

### **10.5.3. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3**

“Ampliar la sala de extracción de miel, incorporando una nueva línea de producción con nueva maquinaria, equipos y valor agregado al sector apícola.”

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo rural con enfoque territorial y corresponde a la cadena productiva Apícola.

#### **10.5.3.1 Resultados Esperados**

- Construcción de una nueva línea de producción con los respectivos flujos de procesos, maquinarias y equipamientos industriales de acuerdo al grado de automatización y velocidad de producción.
- Financiamiento para mejora, adaptación, reconversión e innovación en la cadena productiva apícola de la región.

#### **10.5.3.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe, INTA, SENASA, ASSAL, Asociación para el Desarrollo, productores apícolas, etc.

### **10.5.4. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4.**

“Impulsar el mejoramiento productivo ganadero a través de la capacitación y la implementación de nuevas tecnologías para el productor y el personal tambero.”.

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo rural con enfoque territorial y corresponde a la cadena productiva de la Cadena Ganadería y Lechería.

#### **10.5.4.1 Resultados Esperados**

- Plan de capacitaciones y asistencia técnica para productores y personal del tambo en la adopción de tecnologías que mejoren las prácticas ganaderas y los índices productivos/ económicos (Terberos destetados, carga animal, nacimientos/año, retorno por peso gastado en alimentación, costo de alimentación por kilo de carne producido).

#### **10.5.4.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

Los actores que podrían vincularse en este proceso son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe, CONICET, INTA, INTI, Universidades, Agricultura familiar,

Escuelas Agrotécnicas, Sociedad Rural, Asociación para el Desarrollo, Comunas y Asociaciones de productores.

#### **10.5.5. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 5.**

“Fortalecer la cadena de servicios y comercio con nuevas tecnologías, financiamiento y capacitación a los pequeños emprendedores y pymes.”.

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo territorial y corresponde a un lineamiento de la cadena de servicios y comercio común a todos los sectores/encadenamientos.

##### **10.5.5.1 Resultados Esperados**

- Generación de espacios de asistencia económica y financiera para emprendedores y pymes del sector.
- Generación de asistencia técnica para la mejora de la calidad de productos y procesos.
- Generación de acciones de desarrollo comercial para la mejora de los procesos de las pymes locales en el mercado.

##### **10.5.5.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe, CONICET, INTA, INTI, Universidades, la Asociación para el Desarrollo, Municipalidad y comunas, Asociaciones de productores.

### **10.6. CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN**

A partir del trabajo de diagnóstico participativo y de la planificación estratégica participativa que se realizó con la Asociación para el Desarrollo Regional Interdistrital (Moisés Ville), sobre las cadenas productivas presentes en el territorio, surgen algunas conclusiones:

En primer lugar, es importante destacar que, en el panorama productivo local actual se están produciendo cambios, que resultarán cada vez más frecuentes en el futuro inmediato y la Asociación para el Desarrollo quiere ser parte de estos cambios. Los mismos se encuentran principalmente relacionados a la transformación productiva, propia de las nuevas tecnologías.

En función de esto, a través del proceso participativo realizado se pudo evidenciar que el futuro de la Asociación está muy relacionado con el grado de apoyo a los emprendimientos locales y la posibilidad de que los ciudadanos se apropien de las soluciones que presta la institución.

Como principal desafío en el mediano plazo se advierte la necesidad de adquirir recursos y acceder a programas y proyectos de financiación. En este sentido, también será relevante el rol del Estado provincial y Nacional en cuanto al apoyo y financiamiento.



## **11. ASOCIACIÓN CIVIL PARA EL DESARROLLO Y LA INNOVACIÓN COMPETITIVA - AGENCIA RAFAELA (ACDICAR)**

### **11.1. FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

Fechas en las cuales se realizaron los encuentros de planificación

- Fecha 1: jueves 7 de octubre, 16.30 h, modalidad virtual.
- Fecha 2: miércoles 27 de octubre, 10:30 h, modalidad virtual.
- Fecha 3: martes 09 de noviembre, 08:00 h, modalidad virtual.
- Fecha 4: viernes 12 de noviembre, 08:00 h, modalidad virtual.
- Fecha 5: viernes 26 de noviembre, 08:30 h, modalidad virtual.

### **11.2. PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

Todos los encuentros mencionados se realizaron con el personal técnico de la entidad. En los encuentros de los días 09 de noviembre y 12 de noviembre participó además el Coordinador del Proyecto, Marcelo Ortenzi.

- Participante 1: Daniel Frana, director ejecutivo.
- Participante 2: Daniela Cardoso, coordinadora de programas y proyectos.

### **11.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS**

Encuentro 1 – 07 de octubre.

El encuentro se desarrolló en modalidad virtual por medio de la plataforma zoom y tuvo una duración de 1 hora y media aproximadamente. En el mismo se realizó una devolución de las principales conclusiones del diagnóstico a los miembros de la entidad y, a partir de allí, se priorizaron áreas temáticas en las cuales se enmarcarían los lineamientos estratégicos. La presentación se realizó mediante un soporte digital en formato de presentación power point. Además, se planificaron los próximos encuentros definiendo metodologías y formatos para la definición de los lineamientos estratégicos. Se acordó la elaboración de un tablero de doble entrada de variables como resumen de las principales conclusiones del diagnóstico a ser elaborado entre la consultora y la miembros del equipo técnico de la entidad para luego ser presentado a la comisión directiva.

Encuentro 2- miércoles 27 de octubre.

El encuentro se desarrolló en modalidad virtual por medio de la plataforma zoom y tuvo una duración de una hora aproximadamente. En primer lugar, se repasó el tablero resumen completado por modalidad remota en las semanas previas. Luego, a partir de las áreas temáticas seleccionadas, se definieron los lineamientos estratégicos a trabajar. Los mismos se dividieron en tres ejes temáticos: institucional, desarrollo territorial y desarrollo de pymes y emprendedores. Se establecieron tres variables a describir sobre cada lineamiento: resultados esperados, acciones y condicionantes. A partir de dichas definiciones, se acordó trabajar sobre un tablero común en formato digital para completar la información correspondiente a cada lineamiento de manera remota.

Encuentro 3 – martes 09 de noviembre.

El encuentro se desarrolló en modalidad virtual por medio de la plataforma zoom y tuvo una duración de 1 hora y media aproximadamente. En el mismo se realizó un repaso del tablero de comando elaborado de forma remota introduciendo modificaciones y descripciones a cada lineamiento estratégico.

Encuentro 4- viernes 12 de noviembre.

El encuentro se desarrolló en modalidad virtual por medio de la plataforma zoom y tuvo una duración de 1 hora aproximadamente. En el mismo se estableció una metodología de validación de los lineamientos con el resto de los integrantes de la entidad. Se planificaron dos instancias de validación a ser realizadas por el personal técnico de la agencia. Una primera con el equipo técnico de la entidad ampliado y, luego, con la comisión directiva en instancia de asamblea.

Encuentro 5- viernes 26 de noviembre.

El encuentro se desarrolló en modalidad virtual por medio de la plataforma zoom y tuvo una duración de 1 hora aproximadamente. En el mismo se expusieron las conclusiones obtenidas de la validación de lineamientos realizada tanto con el equipo técnico como con la comisión directiva de la entidad. Los lineamientos fueron aprobados por todos los integrantes de la misma.

#### **11.4. SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS**

- Cadena láctea
- Cadena cárnica

- Sector metalmecánico/autopartista
- Sector comercial y de servicios
- Sector de turismo

## **11.5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**

Los lineamientos estratégicos definidos por la entidad son:

Lineamientos internos:

- Fortalecer capacidades de gestión de la Agencia en sus roles de articulación institucional público privada, y en su capacidad operativa de servicios de asistencia y financiamiento aplicado al desarrollo.
- Incorporar el análisis sistémico de cadenas de valor en las acciones de apoyo al desarrollo de las pyme y emprendedores.

Lineamientos comunes a todos los sectores/encadenamientos:

- Consolidar la red de Red de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTel) como espacio de implementación de innovación y vinculación con el entramado territorial productivo.
- Fortalecer las relaciones institucionales y participación en redes provinciales, nacionales e internacionales que permitan las vinculaciones, intercambios y aprendizajes.
- Fortalecer el rol de facilitador de la agencia en el proceso de articulación institucional que favorezca la reflexión y la planificación territorial.
- Implementar un proceso de análisis de demanda (observatorio) de las cadenas de valor del territorio para orientar los proyectos y acciones de asistencia técnica y financiamiento de la agencia.
- Ampliar la asistencia técnica y consultoría de las pymes y emprendedores de la región vinculando al ecosistema a través de programas de apoyo a la competitividad (PROCER- Programa de Apoyo a la Competitividad).
- Ampliar la vinculación tecnológica y el acceso a los servicios tecnológicos a través de programas afines (TECNOPYMES, FONTAR, etc.).
- Consolidar y ampliar el financiamiento propio para promover la innovación, sustentabilidad y economía social.

### **11.5.1. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1**

“Fortalecer capacidades de gestión de la Agencia en sus roles de articulación institucional publico privada, y en su capacidad operativa de servicios de asistencia y financiamiento aplicado al desarrollo”.

Este lineamiento se enmarca dentro del eje institucional y corresponde a un lineamiento interno para la entidad.

#### **11.5.1.1 Resultados Esperados:**

- Equipo técnico acorde y capacitado.
- Tasa de apalancamiento superior a 8.
- Procesos de planificación en marcha.
- Alto impacto y reconocimiento de las empresas Acciones a llevar a cabo por la organización.

#### **11.5.1.2 Acciones a llevar a cabo por la organización:**

- Capacitación y planificación interna y mejora de procesos.
- Ampliación del equipo.
- Asesoramiento externo al equipo técnico.
- Fortalecer el equipo de formuladores interno para proyectos propios.
- Trabajo con expertos en Planificación y capacitación interna.
- Campaña de comunicación y marketing institucional.

### **11.5.2. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2**

“Incorporar el análisis sistémico de cadenas de valor en las acciones de apoyo al desarrollo de las pyme y emprendedores”

Este lineamiento se enmarca dentro del eje institucional y corresponde a un lineamiento interno para la entidad.

#### **11.5.2.1 Resultados Esperados**

- Mejorar resultados en el impacto de las acciones al estar enfocados en los eslabones críticos de las cadenas de valor.

### **11.5.2.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Articular con el Instituto de Capacitación y Estudios para el Desarrollo Local (ICEDEL) y con las entidades que construyen información para adaptar a las cadenas.
- Contar con diagnósticos adecuados de las cadenas para orientar las acciones de la agencia.
- Mejorar las vinculaciones con los actores de las cadenas.

### **11.5.3. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3**

“Consolidar la red de CTEI como espacio de implementación de innovación y vinculación con el entramado territorial productivo”.

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo territorial y corresponde a un lineamiento común a todos los sectores/encadenamientos.

#### **11.5.3.1 Resultados Esperados**

- La red funciona con una agenda estratégica de I+D+i.

#### **11.5.3.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Se completa el proceso de planificación y se ejecuta una agenda común.

### **11.5.4. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4.**

“Fortalecer las relaciones institucionales y participación en redes provinciales, nacionales e internacionales que permitan las vinculaciones, intercambios y aprendizajes.”

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo territorial y corresponde a un lineamiento común a todos los sectores/encadenamientos.

#### **11.5.4.1 Resultados Esperados**

- ACDICAR participa activamente en las redes en las que se está trabajando.

#### **11.5.4.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Participación activa de intercambio en la Red provincial de ADRs.
- Federación De Agencias De Desarrollo De La República Argentina (FADELRA): cumplir éxito el mandato de presidencia de la federación.
- Red Latinoamericana: trabajar en la conformación de la red internacional

#### **11.5.5. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 5.**

“Fortalecer el rol de facilitador de la agencia en el proceso de articulación institucional que favorezca la reflexión y la planificación territorial.”

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo territorial y corresponde a un lineamiento común a todos los sectores/encadenamientos.

##### **11.5.5.1 Resultados Esperados**

- La agencia ACDICAR facilita procesos de dialogo institucional y lleva adelante un proceso de planificación de desarrollo.

##### **11.5.5.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Se coordina con la municipalidad y las entidades miembros de la agencia iniciar un proceso de dialogo con una metodología de planificación territorial para formular una agenda estratégica de mediano plazo. Con intervención de las demás organizaciones del territorio.

#### **11.5.6. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 6.**

“Implementar un proceso de análisis de demanda (observatorio) de las cadenas de valor del territorio para orientar los proyectos y acciones de asistencia técnica y financiamiento de la agencia.”

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo de pymes y emprendedores y corresponde a un lineamiento común a todos los sectores/encadenamientos.

##### **11.5.6.1 Resultados Esperados**

- Se cuenta con un diagnóstico de demandas y necesidades de las empresas de las cadenas que permite orientar las acciones de la red y de la agencia en cuanto a herramientas de apoyo a pymes.

##### **11.5.6.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Fortalecer el diagnóstico inicial.
- Lograr la participación de ICEDEL, cámaras empresariales y universidades en el análisis de cadenas.
- Desarrollar capacitaciones sobre Cadenas de valor.
- Articular con actores y empresas de las cadenas.

#### **11.5.7. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 7.**

“Ampliar la asistencia técnica y consultoría de las pymes y emprendedores de la región vinculando al ecosistema a través de programas de apoyo a la competitividad (PROCER)”

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo de pymes y emprendedores y corresponde a un lineamiento común a todos los sectores/encadenamientos.

##### **11.5.7.1 Resultados Esperados**

- Se desarrolla un programa anual de asistencia y consultoría pyme con recursos de programas nacionales y provinciales con alcance a más de 50 pymes de las cadenas identificadas.

##### **11.5.7.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Se implementa el PROCER 2 y/o otros programas (FONDEP- Fondo Nacional de Desarrollo Productivo) para atender a 50 pymes de la región en proceso de mejora competitivas.

#### **11.5.8. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 8.**

“Ampliar la vinculación tecnológica y el acceso a los servicios tecnológicos a través de programas afines (TECNOPYMES, FONTAR, etc.)”

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo de pymes y emprendedores y corresponde a un lineamiento común a todos los sectores/encadenamientos.

##### **11.5.8.1 Resultados Esperados**

- Se logra atender con consultoría y servicios tecnológicos a pyme con recursos propios, TECNOPYMES y asistencias FONTAR, entre otras líneas a más de 70 pymes industriales con enfoque en I4.0.

##### **11.5.8.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Se desarrollan programas de vinculación y servicios tecnológicos con TECNOPYMES y FONTAR, con CEN TEC (centro tecnológico especializado en Manufactura e Industria Digital).

### **11.5.9. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 9.**

“Consolidar y ampliar el financiamiento propio para promover la innovación, sustentabilidad y economía social

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo de pymes y emprendedores y corresponde a un lineamiento común a todos los sectores/encadenamientos.

#### **11.5.9.1 Resultados Esperados**

- Se concretan proyectos de asistencia financiera para transformación digital, sustentabilidad ambiental e innovación y economía social para pymes con metas de cartera cercana a las 100 empresa y a \$16 millones de pesos.

#### **11.5.9.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Se diseñan y ejecutan nuevas líneas de crédito propias a partir de recuperar y discontinuar los créditos actuales de emergencia COVID y la gestión de fondos rotatorios nuevos para atender proyectos de sustentabilidad, transformación digital y economía social preferentemente.
- Se gestionan nuevos fondos para ampliar la cartera

### **11.6. CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN**

Como conclusión se observa que la entidad cuenta con tres grandes ejes de trabajo de cara a los próximos años dentro de los cuales organizó sus lineamientos. Un primer eje institucional que apunta a fortalecer las capacidades técnicas, financieras, de información, comunicación y gestión de la entidad para ampliar y mejorar la oferta de la misma. Por otro lado, otro eje que apunta a mejorar el entorno territorial y la red de vinculaciones de la agencia con otras entidades similares en la región, el país y el continente.

Y, por último, un eje transversal a todos los sectores encadenamientos productivos que apunta a potenciar el entramado socio productivo de la localidad y su región a través de distintas dimensiones que incluyen el apoyo financiero, la innovación tecnológica y la asistencia técnica, entre otros.

El proceso de planificación se desarrolló de manera conjunta con el equipo técnico de ACDICAR incorporando metodologías acordes a la modalidad de trabajo de la entidad. Se utilizó un tablero de resumen de la principales variables y conclusiones del



diagnóstico junto con información relevante aportada por la entidad a partir del cual se realizó la definición de los lineamientos estratégicos. Luego, se trabajó sobre una modalidad mixta entre encuentros virtuales sincrónicos y trabajo remoto en la elaboración de dicho tablero y el de lineamientos estratégicos. El proceso de validación fue llevado adelante por la coordinación de la entidad en dos instancias participativas.

Entre los principales temas que fueron surgiendo en los diferentes encuentros se destacan las limitaciones actuales para la ejecución de los lineamientos, principalmente vinculadas con la necesidad de incrementar los recursos financieros y el personal técnico de la entidad. Además, se conversó sobre las temáticas comunes que tienen las agencias para el desarrollo de la región y la posibilidad de realizar colaboraciones conjuntas con las mismas.

## **12. ASOCIACIÓN REGIONAL PARA EL DESARROLLO DEL DPTO. CASTELLANOS**

### **12.1. FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

- Fecha 1: miércoles 13 de octubre, 11:00 h. Modalidad virtual.
- Fecha 2: miércoles 17 de noviembre, 10:00 h. Modalidad virtual.
- Fecha 3: jueves 02 de diciembre, 10:00 h. Modalidad virtual.

### **12.2. PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

La mayoría de los encuentros se realizaron con el personal técnico de la agencia, a excepción del día 17 de noviembre en el que participaron miembros de la comisión directiva y el coordinador del proyecto, Marcelo Ortenzi,

- Participante 1: Mariano Tomasini, gerente.
- Participante 2: Georgina Perotti, secretaria.
- Participante 3: Sebastián Rancaño, presidente comunal de Santa Clara de Saguier- presidente de la entidad.
- Participante 4: Adrián Solá, presidente comunal de Tacuaral- tesorero de la entidad.

### **12.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS**

Encuentro 1- miércoles 13 de octubre.

El encuentro se desarrolló en modalidad virtual por medio de la plataforma Google Meet y tuvo una duración aproximada de 1 hora. En el mismo se realizó una presentación y devolución de los principales resultados y conclusiones obtenidas en la primera etapa de diagnóstico. Luego se exhibieron las áreas temáticas sobre las cuales se podría profundizar en los lineamientos. A partir de allí, se realizó una priorización de dichas áreas para definir en un próximo encuentro los lineamientos estratégicos. Se acordó la realización de una reunión posterior con representantes de la comisión directiva para la definición de los mismos. Para tal fin, se compartió una vez finalizada la misma, un documento con las principales conclusiones trabajadas.

Encuentro 2- miércoles 17 de noviembre.

El encuentro se desarrolló en modalidad virtual por medio de la plataforma Google Meet y tuvo una duración aproximada de 1 hora. En primer lugar, se hizo un repaso de las actividades realizadas durante la primera etapa, los objetivos del proyecto y los pasos a seguir. Luego se repasaron las conclusiones obtenidas en el diagnóstico de la primera etapa y las áreas temáticas priorizadas en el encuentro anterior. Conviene mencionar aquí que, los participantes del encuentro, habían leído el material previo enviado. En tercer lugar, por medio de una dinámica de brainstorming, se profundizó y analizó cada uno de las áreas temáticas a partir de los siguientes disparadores: *impacto y resultados a alcanzar, posibles actividades y condicionantes/limitantes para llevarlo adelante*. Para finalizar, se redactaron los lineamientos estratégicos y fueron validados. Al finalizar el encuentro se envió un documento resumen con los lineamientos, acciones y resultados esperados.

Encuentro 3- jueves 02 de diciembre.

El encuentro se desarrolló en modalidad virtual por medio de la plataforma Google Meet y tuvo una duración aproximada de 1 hora. En este encuentro se trabajó sobre el tablero de comando elaborado con la información surgida en la reunión anterior. Se repaso cada lineamiento, sus resultados y las acciones para llevarlo adelante.

**Fotografía 10. Reunión de Planificación**



Fuente: Captura de pantalla del encuentro del día miércoles 13 de noviembre.

## 12.4. SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS

- Cadena láctea/alimenticia
- Sector metalmecánico

- Cadena apícola

## **12.5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**

Los lineamientos estratégicos definidos por la entidad son:

Lineamientos internos:

- Potenciar la capacidad institucional, técnica y financiera de la agencia.

Lineamientos comunes a todos los sectores/encadenamientos prioritarios de la región de incidencia de la entidad:

- Ampliar el rol de la asociación en la difusión, asesoramiento y acompañamiento en el acceso y ejecución de líneas de financiamiento para productores y emprendedores.
- Generar ofertas de capacitaciones que puedan ser dictadas en las comunas que forman parte de la entidad.

### **12.5.1. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1**

" Potenciar la capacidad institucional, técnica y financiera de la agencia."

Este lineamiento se enmarca dentro de una dimensión interna de la entidad.

#### **12.5.1.1 Resultados Esperados**

- Mayor cantidad de comunas involucradas en las actividades de la asociación.
- Personal técnico capacitado.
- Disponibilidad de formuladores de proyectos.
- Vínculos con entidades educativas y del sector privado generados.

#### **12.5.1.2 Acciones a llevar a cabo por la organización.**

- Generar incentivos para ampliar la participación de las comunas en las actividades de la asociación.
- Generar espacios de diálogo con los representantes comunales.
- Difundir las actividades de la entidad.
- Capacitar al personal técnico de la asociación en formulación y gestión de proyectos.

- Generar vínculos con entidades educativas y del sector privado del departamento y la región para el acceso a equipo de formuladores de proyectos.

#### **12.5.2. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2**

" Ampliar el rol de la asociación en la difusión, asesoramiento y acompañamiento en el acceso y ejecución de líneas de financiamiento para productores y emprendedores."

**Este es un lineamiento común a todos los sectores/encadenamientos prioritarios de la región de incidencia de la entidad.**

##### **12.5.2.1 Resultados Esperados**

- Emprendedores beneficiarios de créditos con acompañamiento en la ejecución de sus proyectos.
- Emprendedores beneficiarios de créditos con acompañamiento en la formulación de sus proyectos.

##### **12.5.2.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Realizar seguimientos de los proyectos financiados.
- Generar vínculos con entidades educativas para la realización de tutorías a los emprendimientos.
- Capacitar a personal de las comunas en la formulación y gestión de proyectos.

#### **12.5.3. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3**

" Generar ofertas de capacitaciones que puedan ser dictadas en las comunas que forman parte de la entidad. "

Este es un lineamiento común a todos los sectores/encadenamientos prioritarios de la región de incidencia de la entidad.

##### **12.5.3.1 Resultados Esperados**

- Emprendedores capacitados.

##### **12.5.3.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Generar capacitaciones en gestión contable y financiera para emprendimientos.

- Generar capacitaciones específicas orientadas a los distintos sectores productivos.

## **12.6. CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN**

Como conclusión se observa que la entidad cuenta con dos dimensiones de trabajo de cara a los próximos años dentro de los cuales organizó sus lineamientos. Una primera dimensión interna orientada a fortalecer sus capacidades técnicas, financieras, comunicacionales y sus vínculos con otras entidades público privadas. Una segunda dimensión orientada a ampliar la oferta de la entidad hacia los diferentes sectores productivos de la región.

El proceso de planificación se desarrolló de una manera ordenada y de acuerdo con los plazos y la metodología propuesta por la consultora. A lo largo de los encuentros fueron surgiendo temáticas vinculadas principalmente con los condicionantes y limitaciones que podrían aparecer a la hora de implementar los lineamientos. Las temáticas más destacadas son: dificultades a la hora de recuperar fondos de los créditos, dificultad de los emprendedores de conseguir la documentación necesaria para el acceso al crédito, ampliación de la participación activa de las comunas en las actividades de la entidad y la ampliación de las redes institucionales con entidades del sector público, educativo y privado del departamento.

## **13. AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO SUNCHALES (ADESu)**

### **13.1. FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

- Fecha 1: miércoles 13 de octubre, 13:00 h. Modalidad virtual.
- Fecha 2: lunes 25 de octubre, 19:00 h. Modalidad virtual.
- Fecha 3: martes 30 de noviembre, 08:30 h. Modalidad virtual.

### **13.2. PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

Los encuentros de los días 13 de octubre y 30 de noviembre se realizaron con Daniela Gonzalez (gerenta de la agencia) mientras que, del encuentro del 25 de octubre participaron Marcelo Ortenzi (coordinador del proyecto), Waldemar Ockstat (director de Desarrollo Regional y Local del Ministerio de Producción, Ciencia y Tecnología de Santa Fe), y miembros de la comisión directiva y de las entidades que conforman la agencia que se enumeran a continuación:

- Participante 1: Daniela González, gerenta.
- Participante 2: Lucas Musso, presidente.
- Participante 3: Guillermo Ercole, municipalidad de Sunchales.
- Participante 4: Agostina Belén Ferrero, Cámara de Transportes de Sunchales.
- Participante 5: María Virginia Alasia, UNRAF- síndica.
- Participante 6: Alexis Artesana, presidente de la Sociedad Rural del Dpto. Las Colonias.
- Participante 7: Flavio Jorge González, Subsecretario de producción y cooperativismo de la municipalidad de Sunchales.
- Participante 8: Javier Di Biase, Casa Cooperativa- secretario.
- Participante 9: Oscar Trinchieri, Concejal- tesorero.

### **13.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS**

Encuentro 1- miércoles 13 de octubre.

El encuentro se desarrolló en modalidad virtual por medio de la plataforma Google Meet y tuvo una duración aproximada de 1 hora y media. En el mismo se realizó una presentación y devolución de los principales resultados y conclusiones obtenidas en la primera etapa de diagnóstico. Luego se exhibieron las áreas temáticas sobre las

cuales se podría profundizar en los lineamientos. En el caso de ADESu, simultáneamente al proyecto, se viene trabajando en un proceso de planificación y reordenamiento interno. La información obtenida en el diagnóstico se utilizó también como insumo para dicha planificación. Es por esto que, se decidió unificar ambos procesos y trabajar en conjunto sobre las áreas temáticas surgidas del diagnóstico y seleccionadas por la agencia en su proceso de planificación. A partir de allí, se determinaron cuatro áreas temáticas para ser trabajadas en una reunión posterior con miembros de la comisión directiva.

Encuentro 2- lunes 25 de octubre.

El encuentro se desarrolló en modalidad virtual por medio de la plataforma Google Meet y tuvo una duración aproximada de dos horas. De la misma participaron varios miembros de la comisión directiva. La reunión comenzó con una presentación de los objetivos y un repaso de las etapas del proyecto. En segundo lugar, se presentó una breve síntesis de las principales conclusiones del diagnóstico y luego se relató el proceso de selección de áreas temáticas en las que se enmarcarán los lineamientos en base al proceso de planificación interno y dichas conclusiones. En tercer lugar, se realizó una dinámica de brainstorming en la que, tomando cada área temática se definió un lineamiento y se realizó un intercambio de opiniones oral y escrito (por medio de la plataforma mentimeter) en base a las siguientes preguntas disparadoras: *¿Qué opinión tienen sobre este lineamiento? ¿Cómo vienen trabajándolo?, ¿Cómo se imaginan llevando adelante este lineamiento?, ¿Con quienes se imaginan trabajando?, ¿Con qué capacidades cuenta la organización para implementarlo?, ¿Con que limitaciones se encuentran?, ¿Cómo podrían enfrentarse esas limitaciones?, ¿A quiénes beneficia?, ¿Qué impacto podría tener?* Esta dinámica permitió identificar la información relevante para la elaboración de un tablero de comando. Una vez finalizado el encuentro se envió un documento resumen con los principales temas trabajados.

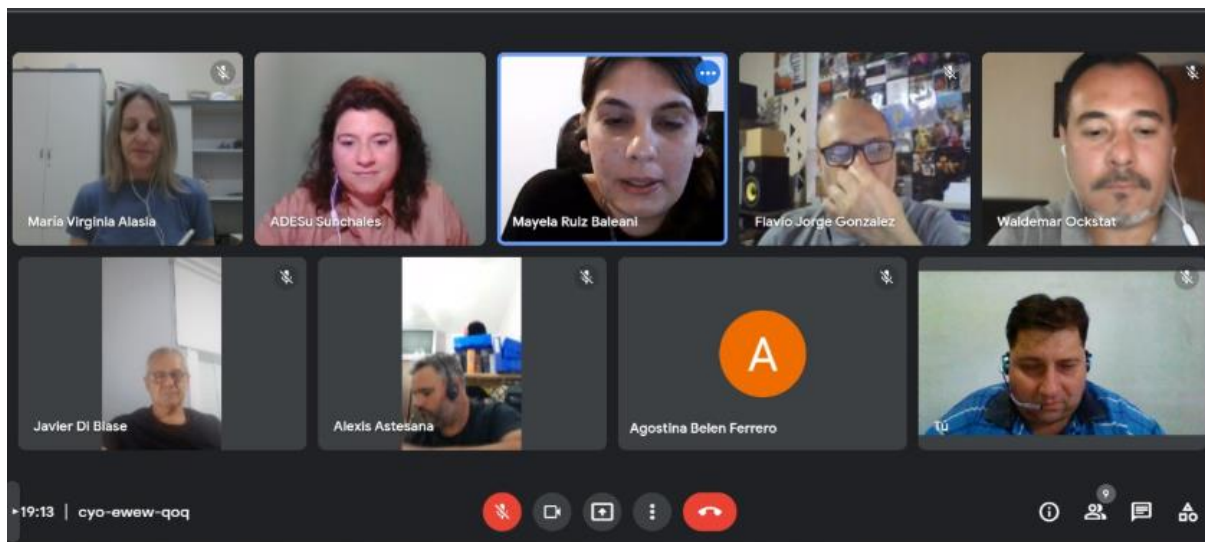
Encuentro 3- martes 30 de noviembre.

El encuentro se desarrolló en modalidad virtual por medio de la plataforma Google Meet y tuvo una duración aproximada de 1 hora. En este encuentro se trabajó sobre el tablero de comando elaborado con la información surgida en la reunión anterior. Se repaso cada lineamiento, sus resultados y las acciones para llevarlo adelante. A partir



de allí, se incorporaron algunas acciones y se realizaron modificaciones. Una vez finalizado el encuentro se compartió el tablero de comando con la entidad.

**Fotografía 11. Reunión de Planificación**



Fuente: Captura de pantalla del encuentro del día lunes 25 de octubre.

### **13.4. SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS**

- Actividad industrial Metalmecánica. (Maquinaria Agrícola, Equipos de tratamiento de aguas y Efluentes, Autopartistas, Fabricas de Válvulas), Empresas de empaques de cartón, bolsas de papel, Empresas lácteas.
- Servicios: Empresas seguros, Empresas de Medicina Prepaga, Empresas de Ingeniería y ejecución de obras de obras civiles, eléctricas y de automatismos.
- Actividad Agropecuaria y Agroindustrial: Cooperativas, acopios, plantas de balanceados, queserías, tambos, agricultores y ganaderos.

### **13.5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**

Los lineamientos estratégicos definidos por la entidad son:

Lineamientos internos:

- Fortalecimiento institucional de equipos de trabajo para la asistencia y acompañamiento de proyectos para el entramado socio económico local.

Lineamientos comunes a todos los sectores/encadenamientos prioritarios de la región de incidencia de la entidad:

- Acompañar un proceso de articulación con las instituciones locales para la generación de información confiable sobre el entramado productivo/económico

y las demandas educativas locales para la toma de decisiones, acciones y la generación de políticas basadas en datos.

- Incorporar la dimensión productiva a las actividades de la agencia y convertirse en una entidad referente para los actores de los sectores productivos en el asesoramiento y acompañamiento de proyectos.
- Desarrollar las capacidades financieras y de gestión de información de la agencia para brindar ofertas de financiamiento y capacitación a las pymes para inversión tecnológica, equipamiento y desarrollos específicos.

### **13.5.1. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1**

"Fortalecimiento institucional de equipos de trabajo para la asistencia y acompañamiento de proyectos para el entramado socio económico local."

Este lineamiento se enmarca dentro de una dimensión interna de la entidad.

#### **13.5.1.1 Resultados Esperados**

- La entidad cuenta con capacidades para la formulación de proyectos y asistencia al sector productivo, social y educativo de la localidad.

#### **13.5.1.2 Acciones a llevar a cabo por la organización.**

- Generar alianzas con instituciones educativas locales para la ampliación del personal técnico a través incorporación de pasantías o becas.
- Generar vínculos con entidades regionales para el potenciamiento de una red de formuladores.
- Capacitar y ampliar al personal técnico.

### **13.5.2. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2**

"Acompañar un proceso de articulación con las instituciones locales para la generación de información confiable sobre el entramado productivo/económico y las demandas educativas locales para la toma de decisiones, acciones y la generación de políticas basadas en datos."

Este es un lineamiento común a todos los sectores/encadenamientos prioritarios de la región de incidencia de la entidad.

### **13.5.2.1 Resultados Esperados**

- Contar con información confiable sobre el entramado productivo local (cantidad, sectores y tamaño de los establecimientos, etc.).
- Contar con información sobre la demanda y oferta de formación para la inserción laboral.
- Contar con información sobre los principales indicadores económico/productivos locales (empleo, actividad, capacidad ocupada, facturación, PBI, etc.)
- Garantizar la sostenibilidad en el tiempo de la realización del censo.

### **13.5.2.2 Acciones a llevar a cabo por la organización.**

- Participar del Censo Industrial en conjunto con la Municipalidad y las cámaras locales.
- Acompañar a las entidades locales en un proceso de sensibilización para la participación en la generación de información económico productiva.
- Generar vínculos con entidades regionales para el intercambio y la formación de experiencias sobre relevamientos de información.
- Coordinar y acompañar relevamientos educativos en conjunto con las instituciones locales.
- Generar un espacio de trabajo conjunto con entidades locales y regionales para la planificación y sostenibilidad de la información en el corto, mediano y largo plazo.

### **13.5.3. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3**

" Incorporar la dimensión productiva a las actividades de la agencia y convertirse en una entidad referente para los actores de los sectores productivos en el asesoramiento y acompañamiento de proyectos."

Este es un lineamiento común a todos los sectores/encadenamientos prioritarios de la región de incidencia de la entidad.

#### **13.5.3.1 Resultados Esperados**

- Visibilidad y nivel de conocimiento de la agencia aumentado.
- Lograr una imagen de la agencia como entidad importante para el desarrollo productivo local.

- Ampliar los beneficios para los sectores productivos.

#### **13.5.3.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Capacitar al personal técnico de la agencia.
- Incorporar personal técnico a la agencia o servicios profesionales externos.

#### **13.5.4. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4**

" Desarrollar las capacidades financieras y de gestión de información de la agencia para brindar ofertas de financiamiento y capacitación a las pymes para inversión tecnológica, equipamiento y desarrollos específicos."

Este es un lineamiento común a todos los sectores/encadenamientos prioritarios de la región de incidencia de la entidad.

##### **13.5.4.1 Resultados Esperados**

- Ampliar la oferta crediticia para el sector productivo.
- Brindar soporte en formulación y gestión de proyectos y líneas de financiamiento al sector privado.

##### **13.5.4.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Unificar fuentes de información sobre oportunidades y demandas disponibles.
- Capacitar recursos humanos para la gestión de diferentes líneas.
- Desarrollar el área contable y financiera de la agencia.

### **13.6. CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN**

La definición de lineamientos estratégicos se dio simultáneamente con un proceso de reorganización de la actividad de la agencia. Esto implica la reconfiguración de roles responsabilidades a su interior determinando comisiones de trabajo para cada uno de los lineamientos, potenciando así, la concreción de los mismos. En este sentido, se observa que la entidad se encuentra en un proceso general de incorporación de objetivos, actores y actividades orientadas a ampliar la oferta de la agencia hacia el sector productivo y económico de la localidad, sin perder por ello, su enfoque social tradicional. En términos generales, se podrían agrupar los lineamientos en dos grandes dimensiones. Una interna, orientada a fortalecer sus capacidades técnicas, financieras, comunicacionales y sus vínculos con otras entidades público privadas. Y una segunda dimensión, orientada a ampliar la oferta de la entidad hacia los diferentes

sectores productivos de la región. Sin embargo, ambas se encuentran entrelazadas ya que, muchos procesos internos, se realizarán con el fin de generar impacto en los distintos sectores productivos.

Durante el proceso de planificación surgieron algunas temáticas vinculadas con los condicionante y limitaciones que podrían surgir a la hora de implementar los lineamientos. Entre ellas se destacan: la necesidad de desarrollar y generar fuentes de financiamiento para comenzar a brindar ofertas crediticias y de financiación para pymes y micro pymes, la ampliación y formación del equipo técnico, la definición de una metodología susceptible de ser sostenida en el tiempo para la elaboración del censo industrial, la sostenibilidad del censo, el rol de la agencia en la sensibilización del sector privado en la participación del censo y la potenciación de la participación de las entidades en las comisiones y actividades de la agencia.

## **14. ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL DEPARTAMENTO LAS COLONIAS**

### **14.1. FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

- Fecha 1: miércoles 06 de octubre, 08:30 h. Modalidad virtual.
- Fecha 2: jueves 21 de octubre, 10:00 h. Modalidad virtual.
- Fecha 3: lunes 01 de diciembre, 09:00 h. Modalidad virtual.

### **14.2. PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

La mayoría de los encuentros se realizaron con Luis Bailin (gerente), excepto el día 21 de octubre que se incorporó Dulio Rohrman (presidente) y Marcelo Ortenzi (coordinador del proyecto).

- Participante 1: Luis Bailin, gerente.
- Participante 2: Dulio Rohrman, presidente.

### **14.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS**

Encuentro 1- miércoles 06 de octubre.

El encuentro se desarrolló en modalidad virtual por medio de la plataforma Google Meet y tuvo una duración aproximada de 1 hora. En el mismo se realizó una presentación y devolución de los principales resultados y conclusiones obtenidas en la primera etapa de diagnóstico. Luego se exhibieron y priorizaron las áreas temáticas sobre las cuales se podría profundizar en los lineamientos. Se acordó la realización de una reunión posterior con representantes de la comisión directiva para la definición de los mismos. Para tal fin, se compartió una vez finalizada la misma un documento con las principales conclusiones trabajadas.

Encuentro 2- jueves 21 de octubre

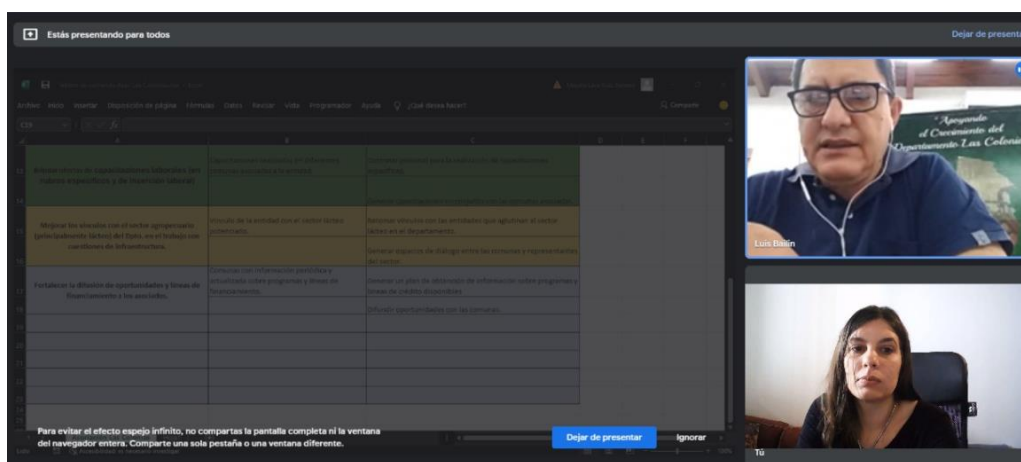
El encuentro se desarrolló en modalidad virtual por medio de la plataforma Google Meet y tuvo una duración aproximada de 1 hora. En primer lugar, se hizo un repaso de las actividades realizadas durante la primera etapa, los objetivos del proyecto y los pasos a seguir. Luego se repasaron las conclusiones obtenidas en el diagnóstico de la primera etapa y las áreas temáticas priorizadas en el encuentro anterior. En tercer lugar, por medio de una dinámica de brainstorming, se profundizó y analizó cada uno

de las áreas temáticas a partir de los siguientes disparadores: *impacto y resultados a alcanzar, posibles actividades y condicionantes/limitantes para llevarlo adelante*. Para finalizar, se redactaron los lineamientos estratégicos y fueron validados. Conviene mencionar que, al momento de realizar el encuentro, la entidad se encontraba cercana a renovar sus autoridades. Se acordó que una vez renovadas las mismas se presentarían y validarían los lineamientos. Al finalizar el encuentro se envió un documento resumen con los lineamientos, acciones y resultados esperados.

Encuentro 3- miércoles 01 de diciembre.

El encuentro se desarrolló en modalidad virtual por medio de la plataforma Google Meet y tuvo una duración aproximada de 1 hora. En este encuentro se trabajó sobre el tablero de comando elaborado con la información surgida en la reunión anterior. Se repaso cada lineamiento, sus resultados y las acciones para llevarlo adelante. Además, el gerente informó que los mismos habían sido validados por la nueva comisión electa. Quedó finalizado y aprobado el tablero de comando de la entidad.

**Fotografía 12. Reunión de Planificación**



Fuente: Captura de pantalla del encuentro del día miércoles 01 de diciembre.

#### **14.4. SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS**

- Cadena láctea
- Sector metalmecánico
- Cadena maderera
- Sector de comercio y servicios

#### **14.5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**

Los lineamientos estratégicos definidos por la entidad son:



Lineamientos internos:

- Obtención de recursos para implementar lineamientos estratégicos.
- Potenciar las redes institucionales para ampliar la oferta que brinda la institución.
- Fortalecimiento institucional y formación de equipos técnicos.

Lineamientos comunes a todos los sectores/encadenamientos prioritarios de la región de incidencia de la entidad:

- Brindar ofertas de capacitaciones laborales (en rubros específicos y de inserción laboral).
- Fortalecer la difusión de oportunidades y líneas de financiamiento a los asociados.

Lineamientos orientados a un sector productivo:

- Mejorar los vínculos con el sector agropecuario (principalmente lácteo) del Dpto. en el trabajo con cuestiones de infraestructura.

#### **14.5.1. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1**

"Obtención de recursos para implementar lineamientos estratégicos".

Este lineamiento se enmarca dentro de una dimensión interna de la entidad.

##### **14.5.1.1 Resultados Esperados**

- Capacidad financiera para llevar adelante los lineamientos y ampliar la oferta de la institución.

##### **14.5.1.2 Acciones a llevar a cabo por la organización.**

- Gestionar recursos económicos en distintas entidades públicas y privadas.
- Administrar los recuperos de los fondos propios para continuar brindando oferta de créditos.

#### **14.5.2. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2**

"Potenciar las redes institucionales para ampliar la oferta que brinda la institución".

Este lineamiento se enmarca dentro de una dimensión interna de la entidad.



#### **14.5.2.1 Resultados Esperados**

- Red de la entidad ampliada

#### **14.5.2.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Ampliar los vínculos con entidades privadas para la gestión de recursos y/o acuerdos específicos.
- Ampliar vínculos con distintos niveles del estado para la gestión y realización de distintos proyectos y programas enmarcados en los lineamientos definidos.

#### **14.5.3. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3**

" Fortalecimiento institucional y formación de equipos técnicos".

Este lineamiento se enmarca dentro de una dimensión interna de la entidad.

##### **14.5.3.1 Resultados Esperados**

- Equipo técnico con capacidad de generar acciones nuevas.

##### **14.5.3.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Capacitar al personal técnico de la agencia.
- Incorporar personal técnico a la agencia o servicios profesionales externos.

#### **14.5.4. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4**

" Brindar ofertas de capacitaciones laborales (en rubros específicos y de inserción laboral)".

Este es un lineamiento común a todos los sectores/encadenamientos prioritarios de la región de incidencia de la entidad.

##### **14.5.4.1 Resultados Esperados**

- Capacitaciones realizadas en diferentes comunas asociadas a la entidad.

##### **14.5.4.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Contratar personal para la realización de capacitaciones específicas.
- Generar capacitaciones en conjunto con las comunas asociadas.

#### **14.5.5. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 5**

" Fortalecer la difusión de oportunidades y líneas de financiamiento a los asociados".

Este es un lineamiento común a todos los sectores/encadenamientos prioritarios de la región de incidencia de la entidad.

#### **14.5.5.1 Resultados Esperados**

- Comunas con información periódica y actualizada sobre programas y líneas de financiamiento.

#### **14.5.5.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Generar un plan de obtención de información sobre programas y líneas de crédito disponibles
- Difundir oportunidades con las comunas.

#### **14.5.6. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 6**

" Mejorar los vínculos con el sector agropecuario (principalmente lácteo) del Dpto. en el trabajo con cuestiones de infraestructura".

Este es un lineamiento orientado a un sector prioritario de la región de incidencia de la entidad.

#### **14.5.6.1 Resultados Esperados**

- Comunas con información periódica y actualizada sobre programas y líneas de financiamiento.

#### **14.5.6.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Generar un plan de obtención de información sobre programas y líneas de crédito disponibles
- Difundir oportunidades con las comunas.

### **14.6. CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN**

Como conclusión se observa que la entidad cuenta con tres grandes dimensiones de trabajo de cara a los próximos años dentro de los cuales organizó sus lineamientos. Una primera dimensión interna orientada a fortalecer sus capacidades técnicas, financieras, comunicacionales y sus vínculos con otras entidades público privadas. Una segunda dimensión orientada a ampliar la oferta de la entidad hacia los diferentes sectores productivos de la región. Por último, un lineamiento específico orientado

hacia el sector agropecuario, particularmente la cadena láctea que conforma una de las actividades predominantes del departamento.

El proceso de planificación se realizó de manera ordenada y en base a la metodología propuesta por la consultora. Conviene mencionar que, en el medio del proceso de planificación, la entidad renovó sus actividades. Por este motivo, una vez definidos los lineamientos se realizó una doble validación con la comisión directiva nueva.

A lo largo de los encuentros surgieron temáticas vinculadas con las limitaciones y condicionantes que atraviesa la entidad para llevar adelante los lineamientos. Entre ellas se destaca la necesidad de ampliar las fuentes de financiamiento de la entidad para poder generar más ofertas a las comunas miembros. Este punto derivó en la generación de un lineamiento específico para abordarlo. Además, se conversó sobre la necesidad de ampliar la red de vínculos con instituciones representativas de los sectores económicos de la región y dependencias públicas provinciales y nacionales.

## **15. ASOCIACIÓN CIVIL AGENCIA PARA EL DESARROLLO DE ESPERANZA Y LA REGIÓN (ACADER)**

### **15.1. FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

- Fecha 1: miércoles 22 de septiembre, 11:00 h. Modalidad virtual.
- Fecha 2: viernes 29 de octubre, 8:30 h. Modalidad virtual.
- Fecha 3: jueves 25 de noviembre, 10:30 h. Modalidad virtual.
- Fecha 4: martes 7 de diciembre, 13:00h. Modalidad presencial.

### **15.2. PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

Los encuentros de los días 22 de septiembre y 25 de noviembre se realizaron con Vanesa Gatti (gerenta de la agencia) mientras que, del encuentro del 29 de octubre participaron Marcelo Ortenzi (coordinador del proyecto) y el presidente de la entidad. El encuentro del martes 7 de octubre se realizó de manera presencial y contó con la presencia de los siguientes miembros de la comisión directiva y entidades miembros:

- Participante 1: Vanesa Gatti, gerenta.
- Participante 2: Carlos Volpato, Intendente de San Jerónimo Norte - presidente.
- Participante 3: Marcelo Mottura, CICAIE- tesorero.
- Participante 4: Gustavo Zenclussen, ITEC El Molino- vocal.
- Participante 5: Martín Bircher, secretario de producción municipio de Esperanza- secretario.
- Participante 6: María Elizabeth Hernandez, CICAIE- vocal.
- Participante 7: Cesar Mathey, presidente comunal de La Pelada- vocal.

### **15.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS**

#### Encuentro 1- : miércoles 22 de septiembre.

El encuentro se desarrolló en modalidad virtual por medio de la plataforma Google Meet y tuvo una duración aproximada de 1 hora. En el mismo se realizó una presentación y devolución de los principales resultados y conclusiones obtenidas en la primera etapa de diagnóstico. Luego, se exhibieron las áreas temáticas sobre las cuales se podría profundizar en los lineamientos y se acordó la modalidad de planificación que se adoptaría. Al finalizar el encuentro se compartió un documento con la información presentada.

### Encuentro 2- viernes 29 de octubre.

El encuentro se desarrolló en modalidad virtual por medio de la plataforma Google Meet y tuvo una duración aproximada de 1 hora. La reunión comenzó con una presentación de los objetivos y un repaso de las etapas del proyecto. En segundo lugar, se presentó una breve síntesis de las principales conclusiones del diagnóstico, el proceso de selección de áreas temáticas en las que se enmarcarán los lineamientos, se definieron los mismos y su validación. Por último, a través de una dinámica de brainstorming, se trabajó sobre cada lineamiento específico a partir de tres disparadores: resultados esperados, posibles acciones y condicionantes. Esto permitió identificar la información relevante para la elaboración de un tablero de comando. Una vez finalizado el encuentro se envió un documento resumen con los principales temas trabajados

### Encuentro 3- jueves 25 de noviembre.

El encuentro se desarrolló en modalidad virtual por medio de la plataforma Google Meet y tuvo una duración aproximada de 1 hora. En este encuentro se trabajó sobre el tablero de comando elaborado con la información surgida en la reunión anterior. Se repaso cada lineamiento, sus resultados y las acciones para llevarlo adelante. También se acordó la realización de un encuentro más de planificación y validación en modalidad presencial con la comisión directiva.

### Encuentro 4: martes 7 de diciembre.

El encuentro se desarrollo de manera presencial en la sede de ACADER, dentro del predio del CICAIE (Centro Industria, Comercio y Afincados de Esperanza), tuvo una duración aproximada de dos horas y participaron varios miembros de la comisión directiva. En primer lugar, se realizó un resumen oral del proyecto, sus etapas, las principales conclusiones obtenidas hasta el momento, el proceso de planificación y los pasos a seguir en la próxima etapa. Luego se repasó detalladamente el tablero de comando a través de un intercambio de ideas sobre cada lineamiento, sus resultados y acciones esperadas. Surgieron algunas modificaciones y temas a considerar de cara a los próximos años. Por último, fueron validados todos los lineamientos por unanimidad.

**Fotografía 13. Reunión de Planificación**



Fuente: Captura de pantalla del encuentro del día lunes 25 de octubre.

#### **15.4. SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS**

- Cadena maderera.
- Sector metalmecánico.
- Cadena láctea.
- Sector comercial.

#### **15.5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**

Los lineamientos estratégicos definidos por la entidad son:

Lineamientos internos:

- Fortalecimiento institucional y de equipos técnicos de la entidad para el acompañamiento a emprendedores.

Lineamientos comunes a todos los sectores/encadenamientos prioritarios de la región de incidencia de la entidad:

- Potenciar el vínculo con las entidades locales en torno a la generación de información relevante sobre el entramado productivo local que permita llevar adelante políticas públicas y acciones basadas en datos.
- Potenciar la capacidad financiera para brindar líneas de financiamiento específicas para sectores productivos y/o demandas concretas.

Lineamientos orientados a un sector productivo:

- Potenciar el trabajo específico con el sector agropecuario, principalmente lácteo.

#### **15.5.1. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1**

“Fortalecimiento institucional y de equipos técnicos de la entidad para el acompañamiento a emprendedores”.

Este lineamiento se enmarca dentro de una dimensión interna de la entidad.

##### **15.5.1.1 Resultados Esperados**

- Desarrollar vínculos y acciones específicas con el sector lácteo.

##### **15.5.1.2 Acciones a llevar a cabo por la organización.**

- Generar y coordinar un espacio de diálogo y trabajo con todas las entidades que nuclean al sector del departamento Las Colonias.
- Trabajar en conjunto con las entidades y el sector público en el tratado de efluentes de la cadena láctea.
- Acompañar en la sensibilización y difusión de actividades de capacitación y financiamiento para el sector.

#### **15.5.2. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2**

“Potenciar el vínculo con las entidades locales en torno a la generación de información relevante sobre el entramado productivo local que permita llevar adelante políticas públicas y acciones basadas en datos”.

Este es un lineamiento común a todos los sectores/encadenamientos prioritarios de la región de incidencia de la entidad.

##### **15.5.2.1 Resultados Esperados**

- Disponibilidad de datos fiables sobre el entramado productivo local y departamental.

##### **15.5.2.2 Acciones a llevar a cabo por la organización.**

- Llevar adelante junto con el CICAIE un plan estratégico industrial.
- Generar intercambio con otras entidades y experiencias locales de relevamiento de datos.

- Replicar y escalar proyectos de relevamientos de datos en otras ciudades que permitan potenciar la generación de información sobre el entramado productivo del departamento Las Colonias.

### **15.5.3. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3**

“Potenciar la capacidad financiera para brindar líneas de financiamiento específicas para sectores productivos y/o demandas concretas”.

Este es un lineamiento común a todos los sectores/encadenamientos prioritarios de la región de incidencia de la entidad.

#### **15.5.3.1 Resultados Esperados**

- Líneas de financiamiento específicas para cada sector productivo.

#### **15.5.3.2 Acciones a llevar a cabo por la organización.**

- Gestionar el recupero de la agencia en ANR para la otorgación de créditos en función de las demandas de los diferentes sectores productivos.
- Crear un fondo para líneas de créditos específicas por sector y temáticas.

### **15.5.4. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4**

“Potenciar el trabajo específico con el sector agropecuario, principalmente lácteo”.

Este es un lineamiento orientado a un sector particular.

#### **15.5.4.1 Resultados Esperados**

- Desarrollar vínculos y acciones específicas con el sector lácteo.

#### **15.5.4.2 Acciones a llevar a cabo por la organización.**

- Generar y coordinar un espacio de diálogo y trabajo con todas las entidades que nucleen al sector del departamento Las Colonias.
- Trabajar en conjunto con las entidades y el sector público en el tratado de efluentes de la cadena láctea.
- Acompañar en la sensibilización y difusión de actividades de capacitación para el sector.



## **15.6. CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN**

Como conclusión se observa que la entidad cuenta con tres grandes dimensiones de trabajo de cara a los próximos años dentro de los cuales organizó sus lineamientos. Una primera dimensión interna, orientada a fortalecer sus capacidades técnicas, para mejorar la oferta de la entidad. Una segunda dimensión orientada a ampliar la oferta de la entidad hacia los diferentes sectores productivos de la región. Y, por último, un lineamiento específico orientado hacia el sector agropecuario, particularmente la cadena láctea que conforma una de las actividades predominantes del departamento.

El proceso de planificación se realizó de manera ordenada y coordinada con la gerenta de la entidad. Se realizaron encuentros de planificación y validación tanto con el equipo técnico como con autoridades. A lo largo del mismo surgieron diferentes temáticas vinculadas con las limitaciones y condicionantes a la hora de implementar los lineamientos entre los que se destacan: ampliación de recursos, potenciamiento de las redes con instituciones educativas para la capacitación y disponibilidad de recursos técnicos, sensibilización del sector privado para la obtención de información, sostenibilidad y replicabilidad de la información que se revele, generación de información a nivel departamental, vínculos con otras agencias de la región y rol de la entidad en la difusión de ofertas de otras entidades asociadas.

## **16. ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y CULTURAL DEL NORTE DEL DPTO. LA CAPITAL Y DEL SUR DEL DPTO. SAN JUSTO**

### **16.1. FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

Fechas en las cuales se realizaron los encuentros de planificación

- Fecha 1: 3/12/21, 10hs, Virtual

### **16.2. PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

Listar los participantes que estuvieron presentes en el encuentro.

- Municipalidad de San Justo el subsecretario de Producción Ing. Javier Strada,
- Comuna de Videla su Pte. Ma Eva González y la agente Gómez Natali,
- Comuna de Emilia su agente Romanatti M. Belén,
- Por la Asociación (administrativos) Aguirre Iván y Machado Ma. Eugenia.

### **16.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS**

El día 3 de diciembre se realizó una reunión virtual, donde se trabajó en la validación de las acciones a emprender y los resultados esperados.

La asociación expresó en los encuentros mantenidos en la fase de diagnóstico que consideraban que los lineamientos estratégicos que poseen, eran lo suficientemente amplios y que por éste motivo tienen concordancia con las necesidades generales del área de alcance territorial y las actividades económicas que se desarrollan en la misma.

Por éste motivo, se trabajó directamente en identificar las principales acciones que los miembros consideraron necesarias llevar adelante en el futuro que mejoraran o ampliaran las capacidades de actuación dentro de cada lineamiento, así como los resultados esperados.

A partir de una metodología asincrónica de intercambios se realizó la validación del tablero de comandos sintético.

### **16.4. SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS**

Como prioritarios, para la institución se destacan las siguientes cadenas:

- Agrícola
- Pecuaria
- Metalúrgica

## **16.5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**

Los lineamientos estratégicos de la Asociación:

1. *Apoyar emprendimientos, particulares y empresariales, micro y pequeños productivos viables del ámbito agropecuario, comercial, de servicios y artesanal en la región.* Dicho objetivo estratégico se relaciona con un enfoque multisectorial. La población objetivo son emprendedores particulares y empresariales, micro y pequeños productivos viables. Se relaciona con actividades del sector primario, secundario y terciario.
2. *Gestionar créditos para micro, pequeñas y medianas empresas, fomentando la innovación tecnológica e incorporación de mano de obra en la región.* La población objetivo son la micro, pequeñas y medianas empresas. Se relaciona con actividades del sector primario, secundario, otras organizaciones del Estado y organizaciones del sistema científico tecnológico.
3. *Fomentar proyectos con valor agregado, que incorporen innovación tecnológica y actividades no tradicionales en la región.* La población objetivo son emprendedores, micro, pequeñas y medianas empresas. Principalmente se relaciona con el sector primario, secundario, terciario y otras organizaciones del estado.

### **16.5.1. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1**

*“Apoyar emprendimientos, particulares y empresariales, micro y pequeños productivos viables del ámbito agropecuario, comercial, de servicios y artesanal en la región.”*

Dicho lineamiento es común a todos los sectores/encadenamientos prioritarios de la organización.

#### **16.5.1.1 Resultados Esperados**

Los resultados esperados para este lineamiento son:

- Contar con información local sobre las principales actividades productivas.
- Contar con información local sobre la demanda de mano de obra y servicios.

- Contar con una red de gestores locales que asista a los productores y emprendedores de la región alcanzada por la asociación.

#### **16.5.1.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

Las acciones dentro del alcance de la Asociación para aplicar el lineamiento en el territorio y lograr los objetivos deseados son:

- Generar datos e información a nivel local sobre las principales cadenas productivas presentes y potenciales.
- Articular entre entidades, empresas privadas y emprendedores, necesidades específicas que fomente la prestación de servicios a nivel local y necesidades empleo.
- Fortalecer una red de referentes locales que permita asistir técnicamente a la región que comprende la asociación.
- Continuar ofreciendo capacitaciones sobre gestión de proyectos y costos, y otras temáticas a los emprendedores.
- Ofrecer un programa de capacitación a los referentes locales.
- Fortalecer los vínculos con el Ministerio de Producción, de modo de agilizar los intercambios y gestiones.

#### **16.5.2. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2**

*“Gestionar créditos para micro, pequeñas y medianas empresas, fomentando la innovación tecnológica e incorporación de mano de obra en la región.”*

Dicho lineamiento es común a todos los sectores/encadenamientos prioritarios de la organización.

##### **16.5.2.1 Resultados Esperados**

Los resultados esperados para este lineamiento son:

- Contar con una oficina técnica que formule proyecto y asista técnicamente a los productores y emprendedores.
- Contar con una oferta ampliada de posibilidades de financiamiento para las diversas actividades.

### **16.5.2.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

Las acciones dentro del alcance de la Asociación para aplicar el lineamiento en el territorio y lograr los objetivos deseados son:

- Ampliar la oferta de programas y proyectos a los cuales pueden aplicar los pequeños productores y emprendedores.
- Crear una oficina técnica que permita asistir en la confección de proyectos.

### **16.5.3. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3**

*“Fomentar proyectos con valor agregado, que incorporen innovación tecnológica y actividades no tradicionales en la región.”*

Dicho lineamiento es común a todos los sectores/encadenamientos prioritarios de la organización.

#### **16.5.3.1 Resultados Esperados**

Los resultados esperados para este lineamiento son:

- Aumentar el número de proyectos innovadores a nivel regional.

#### **16.5.3.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

Las acciones dentro del alcance de la Asociación para aplicar el lineamiento en el territorio y lograr los objetivos deseados son:

- Impulsar la innovación local, a partir de la sensibilización y difusión de alternativas posibles, especialmente en comunas.

## **16.6. CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN**

La asociación tiene una gran impronta en el territorio, las líneas de acción son diversas y las interrelaciones con otras instituciones es muy buena. Existe un trabajo con los Municipios y las comunas, sobre todo en el acompañamiento para la formulación de proyectos.

Existe una línea de asistencia agropecuaria para productores pequeños. Además, en la línea agropecuaria apoyan a productores apícolas y actividad porcina, no solo está orientada a la actividad ganadera o agrícola. Es importante también destacar que no solo se debe hacer foco en el financiamiento, sino también en la asistencia técnica.

Específicamente la Municipalidad de San Justo cuenta con un convenio con la UNL para realizar un barrido territorial en la ciudad de San Justo donde se censará y contará con datos de todas unidades. Tamaños, tipo de empleos, obstáculos con la incorporación del Personal, (aspectos laborales, desarrollos e innovaciones y Ambiente) que tipo de residuos generan.

## **17. ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO REGIONAL DE LA COSTA (ADRC)**

### **17.1. FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

Las fechas en las cuales se realizaron los encuentros de planificación fueron las siguientes:

- Encuentro N° 1. Fecha: viernes 8 de octubre, 20.00 h, modalidad virtual.
- Encuentro N° 2. Fecha: lunes 18 de octubre, 14.00 h, modalidad virtual.
- Encuentro N° 3. Fecha: viernes 19 de noviembre, 15:30 h, modalidad virtual.
- Encuentro N° 4. Fecha: martes 30 de noviembre, 16:30 h, modalidad virtual.

### **17.2. PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

Las Personas que hicieron parte de los encuentros de planificación fueron principalmente los miembros de la Asociación para el Desarrollo.

### **17.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS**

Para la realización de los talleres participativos se plantearon unos encuentros virtuales destinados a compartir el diagnóstico y los retos identificados por los referentes de las cadenas productivas y el equipo de la Asociación para el Desarrollo Regional de la Costa. (ADRC), además con el objetivo de redactar y avanzar hacia la definición de los lineamientos Estratégicos.

Los encuentros se dividieron en dos etapas: la primera etapa estuvo comprendida por los encuentros realizados los días 8 y 18 de octubre en modalidad virtual, la dinámica estuvo orientada fundamentalmente a compartir y transmitir los resultados obtenidos del proceso de diagnóstico y luego con la información obtenida y a través de técnicas y metodologías participativas empezar a definir e identificar los principales lineamientos estratégicos para la Asociación.

A partir de los resultados del diagnóstico se profundizó en los aspectos más significativos que se desprenden del análisis de los datos recogidos y la importancia de tomar decisiones en conjunto, con el objetivo de transformar la realidad. El tiempo destinado para cada encuentro fue de 1 hora aproximadamente.

La segunda etapa se llevó a cabo en el encuentro con la fecha: viernes 19 de noviembre, 15:30 h, modalidad virtual. En esta etapa se trabajó sobre la estrategia para diseñar los Lineamientos Estratégicos.

El objetivo del Taller fue construir y diseñar los Lineamientos Estratégicos, integrando la mirada de cada uno de los actores presentes a través de la utilización de la metodología del árbol de objetivos y la lluvia de ideas. En esta línea, el árbol de objetivos aportó, herramientas, medios y alternativas para solucionar el problema principal. Gracias a ello, se logró una visión positiva de las situaciones negativas que aparecían en el diagnóstico. Paralelamente a lo expuesto, es necesario aclarar que, el taller se orientó en ir resolviendo el problema a través de una intervención participativa, donde se busca la mejor decisión para delinear un plan de acción.

En función de lo anterior, con la información obtenida se propuso, participar sobre el marco de escenarios futuros, asumiendo una dinámica de trabajo conjunta y de forma participativa y además, apelando al conocimiento del protagonista sobre cada realidad territorial y paralelamente a lo expuesto, fue necesario la utilización de datos que posee la Asociación como evidencia objetiva para la toma de decisiones.

La dinámica del taller se instrumentó mediante herramientas participativas que ayudaron a identificar las principales problemáticas del territorio y de esa forma alcanzar la visión institucional y sectorial a través del logro de objetivos estratégicos y metas de carácter social, institucional, económica y productiva a realizarse en el corto, mediano y largo plazo.

Al finalizar el taller se plantearon tres líneas de actuación relacionadas con lineamientos estratégicos que van de la mano con estos dos escenarios: el fortalecimiento institucional y el de las cadenas productivas presentes en el territorio.

El actor principal durante todo el proceso de participación y construcción de los Lineamientos Estratégicos fue el Señor Raúl Bugnon (Gerente).

#### **17.4. SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS**

Los encadenamientos más importantes para la institución son los siguientes:

- Cadena del Turismo.
- Cadena del Arroz.



- Cadena Ganadería.

## **17.5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**

### Lineamientos Estratégicos

Lineamientos internos para Asociación para el Desarrollo Regional de la Costa.

- Fortalecer el crecimiento y sostenibilidad de la Asociación para el Desarrollo Regional de la Costa.

Lineamientos comunes a las cadenas productivas más representativas del territorio:

- Promover acciones para el fortalecimiento económico y productivo de las cadenas de valor turísticas existentes en la región.
- Apoyar y fortalecer a los emprendimientos del sector turístico, generando nuevos negocios con agregado de valor e innovación.
- Acompañar la implementación de tecnologías para el desarrollo de los emprendimientos agrícolas y ganaderos existentes en el territorio.
- Fortalecer los emprendimientos locales, a través de capacitación, asesoramiento en su plan de negocio y apoyo financiero.

### **17.5.1. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1**

“Fortalecer el crecimiento y sostenibilidad de la Asociación para el Desarrollo Regional de la Costa.”

Este lineamiento se enmarca dentro del eje institucional y corresponde a un lineamiento interno para la entidad.

#### **17.5.1.1 Resultados Esperados:**

- Articulación institucional en las diferentes dimensiones. (Financiera, laboral, comercial, tecnológica, etc.).

#### **17.5.1.2 Acciones a llevar a cabo por la organización:**

Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe, Asociación para el Desarrollo, Municipalidad y comunas.

## **17.5.2. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2**

“Promover acciones para el fortalecimiento económico y productivo de las cadenas de valor turísticas existentes en la región.”

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo rural con enfoque territorial y corresponde a la cadena productiva Turística.

### **17.5.2.1 Resultados Esperados**

- Financiamiento para el desarrollo turístico y Promoción de actividades productivas, culturales, deportivas, hoteleras, gastronómicas y sociales.
- Creación de proyectos para la puesta en valor de los atractivos turísticos locales.
- Generación de programas de capacitación y Concientización Turística dirigido a prestadores (directos e indirectos) a emprendedores y a comunidad local en general.

### **17.5.2.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe, Ministerios de Educación y de Turismo de la Nación, Organismos de turismo provinciales y municipales, Cámaras empresarias, Sector Académico, Escuelas, Asociación para el Desarrollo, Municipalidad y comunas.

## **17.5.3. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3**

“Apoyar y fortalecer a los emprendimientos del sector turístico, generando nuevos negocios con agregado de valor e innovación.”

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo rural con enfoque territorial y corresponde a la cadena productiva Turística.

### **17.5.3.1 Resultados Esperados**

- Generación de programas y proyectos que permitan mejores oportunidades de desarrollo y diversificación económica.
- Capacitación de actores locales para posicionar al territorio como sujeto y objeto de desarrollo.

- Generación de espacios para redescubrir y promover productos típicos, comidas y artesanías, conservando el paisaje.

#### **17.5.3.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe, Ministerios de Educación y de Turismo de la Nación, Organismos de turismo provinciales y municipales, Cámaras empresarias, Sector Académico, Escuelas, Asociación para el Desarrollo, Municipalidad y comunas.

#### **17.5.4. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4.**

“Acompañar la implementación de tecnologías para el desarrollo de los emprendimientos agrícolas y ganaderos existentes en el territorio.”

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo rural con enfoque territorial y corresponde a la cadena productiva agrícola - ganadera.

##### **17.5.4.1 Resultados Esperados**

- Plan de financiamiento y capacitación para mejorar las prácticas agrícola - ganadera y los índices productivos/ económicos (Terneros destetados, carga animal, nacimientos/año, retorno por peso gastado en alimentación, costo de alimentación por kilo de carne producido, rendimiento agrícola por hectárea, fertilización de suelos, mecanización, etc.).

##### **17.5.4.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe, CONICET, INTA, INTI, Universidades, Agricultura familiar, Escuelas Agrotécnicas, Sociedad Rural, Asociación para el Desarrollo, Municipalidad, Comunas y Asociaciones de productores.

#### **17.5.5. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 5.**

“Fortalecer los emprendimientos locales, a través de capacitación, asesoramiento en su plan de negocio y apoyo financiero.”

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo territorial y corresponde a un lineamiento de las cadenas productivas común a todos los sectores/encadenamientos.

#### **17.5.5.1 Resultados Esperados**

- Incorporación de programas y proyectos para contribuir a métodos de producción más eficientes, generando espacios de asistencia técnica, económica y financiera.
- Generación de espacios de asistencia y capacitación comercial para los emprendimientos locales.

#### **17.5.5.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

Articular con los actores que podrían vincularse en estos procesos son: Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe, Asociación para el Desarrollo, Municipalidad y comunas.

### **17.6. CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN**

A partir del trabajo desarrollado en los talleres participativos que se han realizado se extraen una serie de conclusiones.

Hubiese sido muy interesante para el proyecto poder realizar un taller participativo de forma presencial.

Durante todo el proceso el único contacto y dialogo que se pudo establecer fue con el Gerente, señor Raúl Bugnon, quien presento una muy buena predisposición.

Los talleres fueron muy interesantes y se obtuvo muy buena información que ayudo en el diseño de los lineamientos Estratégicos.

Finalmente, es importante mencionar que la Asociación presenta una serie de escenarios muy interesantes y con muy buena proyección en el territorio.

## **18. ASOCIACIÓN PARA EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LOS DISTRITOS DE MONTE VERA Y ARROYO AGUIAR (ACREDEMA)**

### **18.1. FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

No fue posible coordinar encuentros con la asociación.

### **18.2. PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

No fue posible coordinar encuentros con la asociación.

### **18.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS**

La asociación expresó en los encuentros mantenidos en la fase de diagnóstico que consideraban que los lineamientos estratégicos que poseen, eran acordes a las características territoriales y las actividades económicas que se desarrollan en la misma.

Por éste motivo, se trabajó directamente en identificar las principales acciones que los miembros consideraron necesarias llevar adelante en el futuro que mejoraran o ampliaran las capacidades de actuación dentro de cada lineamiento, así como los resultados esperados.

A partir de una metodología asincrónica de intercambios se realizó la validación del tablero de comandos sintético.

### **18.4. SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS**

La Asociación para el Crecimiento y Desarrollo de los distritos de Monte Vera y Arroyo Aguiar ha detectado como principales cadenas productivas las siguientes:

- Horticultura
- Agricultura
- Metalúrgica

### **18.5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**

Los lineamientos estratégicos de la Asociación:

1. *Promover el desarrollo económico y cultural del trabajo asociado en la zona.*  
Dicho objetivo estratégico se relaciona con un enfoque multisectorial. La

población objetivo son comerciantes y productores primarios fundamentalmente del rubro frutihortícola.

2. *Propender el mejoramiento, crecimiento y desarrollo de las actividades existentes y alentar la creación de nuevos emprendimientos productivos.* Dicho objetivo estratégico se relaciona con una de las principales cadenas presentes en el territorio. La población objetivo son Productores Hortícolas.
3. *Colaborar en gestiones encaradas por Gobiernos Municipales, Provinciales y Nacionales en donde este comprometido el desarrollo productivo en cuestiones afines al regional.* La población objetivo son los emprendedores en general. Principalmente se relaciona con el sector primario, secundario, terciario, Organizaciones de la Sociedad Civil y Otras organizaciones del estado.

#### **18.5.1. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1**

*“Promover el desarrollo económico y cultural del trabajo asociado en la zona.”*

Dicho lineamiento es común a todos los sectores/encadenamientos prioritarios de la organización.

##### **18.5.1.1 Resultados Esperados**

Los resultados esperados para este lineamiento son:

- Mejorar el asociativismo local.
- Aumentar los montos disponibles de los créditos
- Contar con un equipo técnico de la asociación
- Contar con un espacio de dialogo articulado con los actores locales.

##### **18.5.1.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

Las acciones dentro del alcance de la Asociación para aplicar el lineamiento en el territorio y lograr los objetivos deseados son:

- Articular y convocar a las instituciones relacionadas con el sector hortícola para emprender acciones en conjunto.
- Fomentar el asociativismo en las actividades primarias a través del acompañamiento, asistencia técnica y capacitación.
- Brindar asistencia financiera a los productores que sean acordes a las actividades que realizan.

- Fortalecer los recursos humanos y materiales de la asociación, para poder acompañar y asistir a mayor cantidad de productores y emprendedores.

#### **18.5.2. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2**

*“Propender el mejoramiento, crecimiento y desarrollo de las actividades existentes y alentar la creación de nuevos emprendimientos productivos.”*

Dicho lineamiento es común a todos los sectores/encadenamientos prioritarios de la organización.

##### **18.5.2.1 Resultados Esperados**

Los resultados esperados para este lineamiento son:

- Articular acciones ente empresas y emprendedores.
- Contar con una visión conjunta regional de los emprendimientos productivos prioritarios.
- Contar con un diagnóstico de las principales actividades productivas locales.

##### **18.5.2.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

Las acciones dentro del alcance de la Asociación para aplicar el lineamiento en el territorio y lograr los objetivos deseados son:

- Articular y convocar a instituciones intermedias con el objetivo de priorizar nuevos emprendimientos a desarrollar a nivel local.
- Fomentar la innovación y aplicación de nuevas tecnologías/técnicas de producción.
- Articular el encuentro entre empresas y emprendedores.
- Generar datos a nivel local y sistematizarlos.

#### **18.5.3. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3**

*“Colaborar en gestiones encaradas por Gobiernos Municipales, Provinciales y Nacionales en donde este comprometido el desarrollo productivo en cuestiones afines al regional.”*

Dicho lineamiento es común a todos los sectores/encadenamientos prioritarios de la organización.

### **18.5.3.1 Resultados Esperados**

Los resultados esperados para este lineamiento son:

- Mejorar la articulación interinstitucional.
- Contar con fondos para mejorar los créditos ofrecidos.
- Ampliar la región alcanzada por la asociación.
- Contar con una oferta ampliada para los productores y emprendedores locales.

### **18.5.3.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

Las acciones dentro del alcance de la Asociación para aplicar el lineamiento en el territorio y lograr los objetivos deseados son:

- Articular con el gobierno provincial de modo de acompañar especialmente al sector hortícola, evitando las pérdidas de suelo productivo.
- Gestionar fondos, de modo de mejorar las capacidades financieras de la asociación, articulando con diversos organismos.
- Articular con otras municipalidades y comunas de la región de modo de ampliar la región asistida por la institución.
- Establecer una cartera de programas y proyectos donde puedan aplicar los productores y emprendedores locales.

## **18.6. CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN**

La asociación se encuentra radicada en una región donde priman las actividades hortícolas, si bien es importante destacar que según su estatuto solamente alcanzan a Monte Vera y Arroyo Aguiar, las características regionales se comparten con otros distritos, tales como Recreo y San José del Rincón.

No obstante, para atender demandas regionales sería necesario contar con mayores recursos económicos y técnicos para un mejor acompañamiento tanto de productores como de emprendedores.

En el campo específico de la horticultura, por ser sistemas intensivos de producción de baja escala, resulta sumamente necesario establecer esquemas asociativos tanto en la producción (compra de plantines, insumos, etc.) como en la comercialización. Estos esquemas podrían ser abordados interinstitucionalmente entre la asociación y el resto de los actores territoriales.



Se destaca también, la necesidad de articular políticas públicas provinciales de fortalecimiento y protección de la actividad hortícola.

## **19. AGENCIA PARA EL DESARROLLO REGIONAL DEL DPTO. SAN JERÓNIMO (ADER SAN JERÓNIMO)**

### **19.1. FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

Fechas en las cuales se realizaron los encuentros de planificación

- Fecha 1: martes 5 de octubre, 15 h, modalidad virtual.
- Fecha 2: lunes 15 de octubre, 10:00 h, modalidad presencial.
- Fecha 3: lunes 30 de noviembre, 10:00 h, modalidad virtual.

### **19.2. PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

Los encuentros del 15 de octubre y 30 de noviembre se realizaron con el equipo técnico de la entidad, miembros de la comisión directiva y representantes de comunas y entidades miembros. Además, el encuentro presencial contó con la presencia de Iván Camats, director de Institucionalidad para el Desarrollo del Ministerio de Producción, Ciencia y tecnología de la Provincia de Santa Fe. El encuentro del día 5 de octubre se realizó con el gerente de la agencia.

- Participante 1: Sergio Pedalino, gerente.
- Participante 2: Brunela Basignara, personal técnico agencia.
- Participante 3: Federico Herrero, Cámara de Industrias Metalúrgica del Centro de la Provincia de Santa Fe (CeFoSe)- vocal titular 1.
- Participante 4: Roberta Alegre, personal técnico agencia.
- Participante 5: Alejandro Gavatortta, secretario de producción y empleo de Gálvez.
- Participante 6: Maria Belén Sierra, secretaria de producción de Coronda.
- Participante 7: Franco Comelli, secretario de hacienda y producción de Gálvez-presidente.
- Participante 8: Cristian Góndolo, centro comercial de San Genaro-vicepresidente.
- Participante 9: Roberta Alegre, personal técnico agencia.
- Participante 10: Luciano Morelo, secretario de producción de San Genaro.

### **19.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS**

Encuentro 1 – 05 de octubre.

El encuentro se desarrolló en modalidad virtual por medio de la plataforma Google Meet y tuvo una duración de 1 hora aproximadamente. El mismo tuvo como objetivo brindar una devolución de las principales conclusiones del diagnóstico al gerente de la entidad y, a partir de allí, priorizar áreas temáticas sobre las cuales se definirían los lineamientos. La presentación se realizó mediante un soporte digital en formato Power Point. Luego de la priorización de áreas temáticas se procedió a planificar los próximos encuentros de definición de lineamientos estratégicos.

#### Encuentro 2- 15 de noviembre.

El encuentro se desarrolló en modalidad presencial en la sede de la CeFoSe (Cámara de Industrias Metalúrgicas del Centro de la Provincia de Santa Fe) y tuvo una duración aproximada de dos horas y media. Del mismo participaron miembros de la comisión directiva, equipo técnico y referentes de municipios y entidades. La reunión comenzó con una presentación de los objetivos y un repaso de las etapas del proyecto. En segundo lugar, se exhibió una breve síntesis de las principales conclusiones del diagnóstico y, luego, se relató el proceso de selección de áreas temáticas en las que se enmarcarán los lineamientos. En tercer lugar, se realizó una dinámica de brainstorming en la que, tomando cada área temática, se definió un lineamiento y se realizó un intercambio de opiniones oral y escrito (con el uso de pops-it y afiches) en base a las siguientes preguntas disparadoras: *¿Qué opinión tienen sobre este lineamiento? ¿Cómo vienen trabajándolo?, ¿Cómo se imaginan llevando adelante este lineamiento?, ¿Con quienes se imaginan trabajando?, ¿Con qué capacidades cuenta la organización para implementarlo?, ¿Con que limitaciones se encuentran?, ¿Cómo podrían enfrentarse esas limitaciones?, ¿A quiénes beneficia?, ¿Qué impacto podría tener?* Esta dinámica permitió identificar la información relevante para la elaboración de un tablero de comando. Una vez finalizado el encuentro se envió un documento resumen con los principales temas trabajados.

#### Encuentro 3 – 30 de noviembre.

En este encuentro se trabajó sobre el tablero de comando elaborado con la información surgida en la reunión anterior. Se repaso cada lineamiento, sus resultados y las acciones para llevarlo adelante. A partir de allí, se incorporaron algunas acciones y se realizaron modificaciones. Una vez finalizado el encuentro se compartió el tablero de comando con la entidad.

## **19.4. SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS**

- Sector metalmecánico
- Cadena autopartista
- Cadena frutillera
- Sector turístico

## **19.5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**

Los lineamientos estratégicos definidos por la entidad son:

Lineamientos internos:

- Potenciar el rol de la agencia como articuladora de acciones entre entidades del sector público y privado del Departamento San Jerónimo.

Lineamientos comunes a todos los sectores/encadenamientos:

- Acompañar a las empresas en los procesos de transformación digital e incorporación de tecnología.
- Fortalecimiento de las micro pymes que presentan dificultades para ser sujetos de créditos.

Lineamientos orientados a varios sectores productivos específicos:

- Desarrollo del asociativismo para la mejora de la competitividad.

### **19.5.1. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1**

“Potenciar el rol de la agencia como articuladora de acciones entre entidades del sector público y privado del Departamento San Jerónimo”.

Este lineamiento corresponde a una dimensión interna de la entidad.

#### **19.5.1.1 Resultados Esperados:**

- Aumento de las entidades asociadas.
- Mesas de diálogo lideradas por la agencia.

#### **19.5.1.2 Acciones a llevar a cabo por la organización:**

- Capacitar y fortalecer al personal de la agencia.
- Generar mesas de diálogo entre referentes de los distintos sectores para la coordinación de acciones en común.

- Ampliar la cantidad de entidades asociadas a la agencia para potenciar la pluralidad.
- Convocar a entidades representativas de sectores productivos, comerciales y de servicios del Departamento para sumarse a la agencia.
- Articular con cámaras y asociaciones la generación de información confiable sobre el entramado productivo.

#### **19.5.2. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2**

“Acompañar a las empresas en los procesos de transformación digital e incorporación de tecnología”

Este es un lineamiento común a todos los sectores/encadenamientos prioritarios de la región de incidencia de la entidad.

##### **19.5.2.1 Resultados Esperados**

- Incremento de la cantidad de empresas asistidas por la entidad.
- Empresas con mentorías tecnológicas

Capacitaciones en tecnología realizadas.

##### **19.5.2.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Generar espacios de diálogo en conjunto con las cámaras empresariales para sensibilizar a las empresas acerca de los beneficios e importancia de la incorporación de tecnología.
- Potenciar capacitaciones específicas en tecnología para recursos humanos.
- Realizar asistencia y acompañamiento técnico en la implementación de proyectos tecnológicos en las pequeñas y medianas empresas.
- Realizar mentorías con pequeñas y medianas empresas para acompañar la adaptación tecnológica.
- Brindar acompañamiento financiero para la innovación tecnológica y la industria 4.0.

#### **19.5.3. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3**

“Fortalecimiento de las micro pymes que presentan dificultades para ser sujetos de créditos.”.

Este es un lineamiento común a todos los sectores/encadenamientos prioritarios de la región de incidencia de la entidad.

#### **19.5.3.1 Resultados Esperados**

- Canal de diálogo con entidades bancarias establecido.
- Micro pymes de la región asistidas por la entidad.
- Proyectos para micro pymes formulados con apoyo de la entidad.

#### **19.5.3.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Gestionar fondos para créditos a micro pymes que no son sujetos de créditos.
- -Asistir a las pequeñas y medianas empresas en la formulación de proyectos.
- -Generar canales de diálogo con entidades bancarias en el acceso a créditos para pequeñas y medianas empresas.

#### **19.5.4. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4.**

“Desarrollo del asociativismo para la mejora de la competitividad.

Este lineamiento se orienta a varios sectores productivos específicos.

#### **19.5.4.1 Resultados Esperados**

- Desarrollo de al menos una actividad asociativa para el sector frutillero.
- Desarrollo de al menos una actividad asociativa para el sector turístico del departamento
- Desarrollo de al menos una actividad asociativa con el clúster de autopartes de Barrancas.

#### **19.5.4.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Potenciar acciones asociativas para el sector frutillero como la generación de pools de compra, proyectos de eficiencia energética, cámara de mantenimiento de frío, proyectos de ordenamiento e implantación de buenas prácticas, etc.
- Potenciar el asociativismo de las empresas, comercio y servicios del sector turístico de la boca de Monje, Parque acuático Desvío, Coronda.
- Coordinar y acompañar acciones del clúster de frenos hidráulicos de Barrancas como, por ejemplo, la implementación de un laboratorio de calidad asociativo.

Fotografía 14. Reunión de Planificación



Fuente: Fotografía del encuentro presencial.

## 19.6. CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN

Como conclusión se observa que la entidad cuenta con tres grandes dimensiones de trabajo de cara a los próximos años dentro de los cuales organizó sus lineamientos. Una primera dimensión interna que apunta a ampliar las capacidades de articulación de la agencia a través de un fortalecimiento interno. Una segunda dimensión que apunta a fortalecer al ecosistema de pymes y micro pymes del departamento a través del acompañamiento en su transformación tecnológica y asistencia técnica y financiera. Por último, una tercera dimensión con objetivos específicos para tres sectores productivos: frutillero, turismo y autopartes.

El proceso de planificación se realizó en acuerdo con el gerente de la entidad, incorporando metodologías y sugerencias para el trabajo con el resto de los miembros de la comisión directiva. En ese marco, se decidió la realización de un encuentro en formato presencial que permitiera potenciar el intercambio de ideas entre los distintos referentes.

Además de la definición de lineamientos, a lo largo de los encuentros, fueron surgiendo otras temáticas vinculadas principalmente con los condicionantes y limitaciones que podrían surgir a la hora de llevar adelante las acciones. Las principales temáticas surgidas fueron: la necesidad de ampliar las fuentes de recursos financieros, la formación de los equipos técnicos, la ampliación de las entidades

miembros de la agencia para potenciar la vinculación y participación en proyectos, la sensibilización del sector privado para la participación en iniciativas público-privadas, dificultades en algunos sectores productivos para la participación en proyectos y la necesidad de generar acciones con resultados concretos que permitan obtener resultados específicos.



## **20. ASOCIACIÓN CIVIL CON PERSONERÍA JURÍDICA PARA EL DESARROLLO DEPARTAMENTAL CON SEDE EN EL TRÉBOL**

### **20.1. FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

Fechas en las cuales se realizaron los encuentros de planificación

- Encuentro 1: lunes 4 de octubre, 10.30 h, modalidad virtual.
- Encuentro 2: jueves 14 de octubre, 14:30 h, modalidad virtual.
- Encuentro 3: martes 26 de octubre, 13:00 h, modalidad presencial.
- Encuentro 4: martes 2 de noviembre, 10:00 h, modalidad virtual.
- Encuentro 5: martes 16 de noviembre, 10:30 h, modalidad virtual.

### **20.2. PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

Todos los encuentros mencionados se realizaron con Mario Gambeta, a cargo de la Gerencia.

En el segundo encuentro también participo Fernando Almada – Intendente de El Trebol.

En el tercer encuentro participaron:

- Senadora Departamental Cristina Berra
- Intendente de El Trébol - Fernando Almada
- Presidente Comunal de Carlos Pellegrini - Marina Bordigoni
- Presidente Comunal de Casas - Carlos Clausen
- Presidente Comunal de Colonia - Belgrano Daniel Pistilli
- Presidente Comunal de Piamonte - Carlos Bongiovanni
- Presidente Comunal de Traill - Pablo Perez
- Presidente Comunal de San Martín de Las Escobas - Marcos Alarcon
- Presidente Comunal de Las Petacas - Mirna Bocca
- En representación del intendente de San Jorge - Carina Pernuzzi
- En representación de la Intendente de Sastre - Alejandro Zanuzzi
- Gerente (a cargo) Mario Gambeta

### **20.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS**

Encuentro 1 – 04 de octubre.

El encuentro se desarrolló en modalidad virtual por medio de la plataforma zoom y tuvo una duración de 1 hora aproximadamente. El mismo tuvo como objetivo informar sobre las modalidades, alcances y objetivos de la etapa planificación y brindar una devolución de las principales conclusiones del diagnóstico, a partir del cual; se diseñarán las áreas temáticas sobre las cuales se definirían los lineamientos. Luego de un intercambio de ideas y opiniones sobre la priorización de áreas temáticas se procedió a planificar los próximos encuentros de definición de lineamientos estratégicos. Se decidió la elaboración de un primer borrador de tablero resumen de las principales conclusiones del diagnóstico, que servirá de hoja de trabajo para los futuros encuentros.

#### Encuentro 2- 14 de octubre.

El encuentro se desarrolló en modalidad virtual por medio de la plataforma meet y tuvo una duración de una hora y media aproximadamente. En el mismo se repasó, trabajo sobre el borrador de tablero resumen completado. A partir de las áreas temáticas seleccionadas, se definieron las primeras propuestas de lineamientos estratégicos a trabajar. Los mismos se dividieron en ejes temáticos: institucional, desarrollo territorial y desarrollo de encadenamientos y multisectoriales.

Se programo un encuentro presencial con la mayor participación posible de los miembros de la Asociación, donde se validarían las propuestas de lineamientos estratégicos y se trabajaría en los resultados esperados y las acciones para alcanzarlos. En la invitación al próximo encuentro se adjuntó el segundo borrador del tablero diseñado.

#### Encuentro 3 – 26 de octubre.

El encuentro se desarrolló en modalidad presencial en el municipio de El Trebol y tuvo una duración de 3 horas aproximadamente. En el mismo se realizó un repaso del diagnóstico mediante la proyección de un power point y el tablero de comando elaborado de forma remota; al cual se le habían introducido modificaciones y descripciones. Luego de un rico e interactivo intercambio de opiniones, comentarios e ideas, se aprobaron los lineamientos estratégicos, definieron los principales objetivos de cada uno de ellos y esbozaron algunas de las acciones a desarrollar

Se acordó seguir trabajando en el diseño definitivo del tablero de comando de manera remota, designando a Mario Gambeta como el coordinador de esta actividad.

#### Encuentro 4 - 02 de noviembre.

El encuentro se desarrolló en modalidad virtual por medio de la plataforma zoom y tuvo una duración de 1 hora aproximadamente. Con las primeras devoluciones y/o aportes se trabajó sobre el tablero, validando los sistemas de objetivos y ampliando algunas líneas de actuación.

Se acordó informar a todos los miembros los avances alcanzados y solicitar una última ronda aportes y/o modificación; a los fines de alcanzar la validación definitiva del tablero.

#### Encuentro 5 - 16 de noviembre.

El encuentro se desarrolló en modalidad virtual por medio de la plataforma meet y tuvo una duración de 1 hora y media aproximadamente. En el mismo se trabajo sobre una nueva versión del tablero, enriquecido con todos los aportes efectuados por los miembros; cuya recopilación estuvo a cargo de Mario Gambeta.

Luego de un intercambio de ideas, se logro alcanzar la redacción definitiva del tablero, acordándose que el mismo sería enviado a todos los miembros para su validación; la cual fue alcanzada sin mayores diferencias.

### **20.4. SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS**

- Agropecuaria
- Láctea
- Comercio y Servicio

### **20.5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**

Los lineamientos estratégicos definidos por la entidad son:

Lineamientos internos:

- Fortalecer capacidades de gestión de la Asociación en sus roles de articulación institucional publico privada, y en su capacidad operativa de servicios de asistencia y financiamiento aplicado al desarrollo.
- Fortalecer capacidades de vinculación y cabildeo institucional ante el Gobierno Provincial y Nacional, a los fines de acompañar y respaldar a los Gobiernos Locales y los emprendimientos productivos.

Lineamientos comunes a todos los sectores/encadenamientos:

- Fortalecer el rol de promotor y facilitador de la asociación en el proceso de articulación institucional que favorezca la planificación y desarrollo territorial.
- Implementar un proceso de relevamiento y análisis de las necesidades y/o debilidades de las cadenas de valor del territorio, para orientar los proyectos y acciones de asistencia técnica y financiamiento de la asociación.
- Ampliar la asistencia técnica y consultoría a las pymes y emprendedores de la región, vinculando al ecosistema a los actores públicos y privados comprometidos con el desarrollo innovador productivo.
- Ampliar la vinculación tecnológica y el acceso a los servicios tecnológicos que permitan la suma de valor en los distintos encadenamientos.
- Consolidar y ampliar el financiamiento propio para promover el emprendedorismo, la economía social, la innovación y la sustentabilidad.

Lineamientos específicos para las cadenas agropecuaria y láctea:

- Promocionar, apoyar, fortalecer, asistir y acompañar a los actores productivos en estos encadenamientos, a los fines de generar procesos de creación de valor.

#### **20.5.1. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1**

Fortalecimiento Institucional: Iniciar un proceso de mejora continua tendiente a alcanzar la eficiencia y sustentabilidad de la Asociación

Este lineamiento se enmarca dentro del eje institucional y corresponde a un lineamiento interno para la entidad.

##### **20.5.1.1 Resultados Esperados:**

- Promover el desarrollo institucional para lograr ser reconocido como un actor destacado del desarrollo productivo regional.
- Promover el desarrollo organizacional dotando a la Asociación con los RRHH y técnicos indispensables para brindar un servicio eficiente

#### **20.5.1.2 Acciones a llevar a cabo por la organización:**

- Elaborar y diseñar un reglamento de funcionamiento interno, que defina los estamentos, sus alcances y responsabilidades; de las autoridades y líneas de gerenciamiento de la Asociación.
- Elaborar y diseñar el Organigrama y Flujograma.
- Designar al Gerente.
- Elaborar y ejecutar un plan de selección y reclutamiento de RRHH en el marco del organigrama aprobado
- Contratar la prestación de un servicio estadístico para realizar el relevamiento de los indicadores socioeconómicos del territorio.
- Contratar la prestación del servicio de Formulación de Proyectos.
- Contratar la prestación del servicio de consultoría de un equipo técnico-profesional interdisciplinario.
- Contratar la prestación del servicio de elaboración, diseño y ejecución de un software de gestión integral.

#### **20.5.2. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2**

Emprendedorismo – MiPyMEs – PyMEs Multisectoriales: Sensibilizar, promover, apoyar y empoderar al ecosistema emprendedor productivo regional.

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo territorial y corresponde a un lineamiento común a varios encadenamientos - multisectorial

##### **20.5.2.1 Resultados Esperados**

- Promover y relevar los actores productivos presentes y/o potenciales.
- Incubar iniciativas productivas
- Apoyar, fortalecer, asistir, escalar y acelerar a estos encadenamientos productivos.

##### **20.5.2.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Convocar a los emprendedores y actores productivos a mesas de diálogo y trabajo conjunto.
- Releva las necesidades y/o debilidades que impiden su desarrollo/crecimiento.

- Diseñar y elaborar programas de asistencia técnica y/o financiera que serán propuestas al gobierno provincial o nacional, priorizando los sectores mas afectados por la pandemia (Comercios y Servicios Gastronómicos)
- Articular los programas y/o instrumentos del Gobierno Nacional o Provincial de asistencia técnica y/o financiera.
- Brindar el servicio de formulación de proyecto.
- Creación de un fondo rotatorio de asistencia financiera para economía informal acompañado de un programa de capacitación destinado a la formalización con expectativa de crecimiento.

### **20.5.3. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3**

Cadena Agropecuaria: Generar un proceso de creación de valor dentro de la cadena  
Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo territorial y corresponde al lineamiento de un sector/encadenamiento específico.

#### **20.5.3.1 Resultados Esperados**

- Promocionar, apoyar, fortalecer, asistir y acompañar a los productores de este encadenamiento.

#### **20.5.3.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Promocionar, fomentar, apoyar, acompañar y brindar asistencia técnica para la radicación de nuevos establecimientos productivos de carne porcina y aviar.
- Generar la puesta en valor de la cadena de la soja a través de inversores locales (Aceite, Autoconsumo biodiesel, Harina Micronisada, Texturizado de Soja).
- Brindar asistencia técnica para implementación de Innovación Tecnológica en producciones primarias No Tradicionales y pequeños emprendimientos agro-alimenticios.

### **20.5.4. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4.**

Cadena Láctea: Promover el fortalecimiento y escalonamiento de los pequeños establecimientos

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo territorial y corresponde al lineamiento de un sector/encadenamiento específico.

#### **20.5.4.1 Resultados Esperados**

- Promocionar, apoyar, fortalecer, asistir y acompañar a los actores de este encadenamiento productivo

#### **20.5.4.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Articular programas y/o instrumentos del Gobierno Nacional o Provincial de asistencia técnica y/o financiera cuyos beneficiados sean pequeños productores primarios (Tambos) y/o establecimientos productivos (queserías y/o establecimientos artesanales)
- Brindar asistencia técnica y financiera para nuevos establecimientos productivos de queso y otros productos artesanales.

#### **20.5.5. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 5.**

Vinculación y Cabildeo Institucional: Promover y/o defender intereses legítimos de actores productivos y de los gobiernos locales ante el estado provincial o nacional; con el propósito de influir en decisiones que les corresponden en ejercicio de sus facultades.

Este lineamiento se enmarca dentro del eje institucional y corresponde a un lineamiento interno para la entidad.

#### **20.5.5.1 Resultados Esperados**

- Lograr el reconocimiento de los actores productivos de ser un aliado estratégico para su crecimiento.
- Generar sinergia con actores públicos y privados comprometidos con el desarrollo productivo territorial

#### **20.5.5.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Promover y generar vinculación institucional con los actores públicos y privados comprometidos con el desarrollo productivo del departamento.
- Lobbyar obras de infraestructura (energía, logística, conectividad, sustentabilidad, etc) y/o adecuación de normas legales y/o administrativas ante los estamentos estatales en beneficio del desarrollo productivo territorial.
- Articular los programas y/o instrumentos del Gobierno Nacional o Provincial de asistencia técnica y/o financiera.

- Promover y generar vinculación institucional con los actores académicos, de I+D+i (públicos o privados) comprometidos con el desarrollo productivo.

## **20.6. CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN**

Es una noble asociación creada pocos meses antes de la pandemia que a pesar de ese episodio supo poner en marcha sus actividades fundamentalmente por el alto compromiso participativo de todos sus miembros.

Por lo expuesto, resulta lógico que una de sus prioridades sea el fortalecimiento institucional incrementando sus capacidades técnicas, financieras, de información, comunicación y gestión de la entidad para ampliar y mejorar la oferta de la misma y continuar y fortalecer los procesos de vinculación y cabildeo.

Al estar radicada en un territorio multisectorial (primario y productivo) con posibilidades de desarrollo de nuevos emprendimientos y expansión de los presentes, se atendió a los dos encadenamientos primarios destacados y se planificó con una visión multisectorial en lo productivo.

Y por último, se trazó como eje transversal para todos los sectores y/o encadenamientos productivos potenciar el entramado socio productivo del departamento a través de distintas dimensiones que incluyen el apoyo financiero, la innovación tecnológica y la asistencia técnica, entre otros.



## **21. AGENCIA DE DESARROLLO REGIÓN ROSARIO (ADERR)**

### **21.1. FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

Fechas en las cuales se realizaron los encuentros de planificación

- Encuentro 1: miércoles 6 de octubre, 10.00 hs, modalidad virtual.
- Encuentro 2: martes 13 de octubre, 10:00 hs, modalidad virtual.
- Encuentro 3: lunes 25 de octubre, 09:00 hs, modalidad presencial.
- Encuentro 4: jueves 04 de noviembre, 10:00 hs, modalidad virtual.
- Encuentro 5: miércoles 17 de noviembre, 10:00 hs, modalidad virtual.

### **21.2. PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

Todos los encuentros mencionados se realizaron con la participación de la CPN Lucila de la Fuente, gerenta de la asociación y Beatriz Mastroiacomo y Maribel Fraire; miembros del equipo técnico.

En el tercer encuentro participaron:

- Leonardo Jacobson - Presidente
- María Eugenia Giovannoni – Vice-Presidenta 1ra
- Antonio Demasi – Vice-Presidente 2do
- Pedro Martínez Belli - Secretario
- Ricardo Rocuzzo – Pro-Secretario
- Antonio Ricardo Lorenzo – Pro-Tesorero
- Melina Martínez - Miembro
- Daniel Rodríguez - Miembro
- Lucila de la Fuente - Gerente
- Beatriz Mastroiacomo – Equipo técnico
- Maribel Fraire – Equipo técnico

### **21.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS**

Encuentro 1 – 06 de octubre.

El encuentro se desarrolló en modalidad virtual por medio de la plataforma meet y tuvo una duración de una hora y media aproximadamente. El mismo tuvo como objetivo informar sobre las modalidades, alcances y objetivos de la etapa planificación y

brindar una devolución de las principales conclusiones del diagnóstico, a partir del cual; se diseñarán las áreas temáticas sobre las cuales se definirían los lineamientos. Luego de un intercambio de ideas y opiniones sobre la priorización de áreas temáticas se procedió a planificar los próximos encuentros de definición de lineamientos estratégicos. Se decidió la elaboración de un primer borrador de tablero resumen de las principales conclusiones del diagnóstico, que servirá de hoja de trabajo para los futuros encuentros.

Encuentro 2- 13 de octubre.

El encuentro se desarrolló en modalidad virtual por medio de la plataforma meet y tuvo una duración de dos horas aproximadamente. En el mismo se repasó, trabajo sobre el borrador de tablero resumen completado. A partir de las áreas temáticas seleccionadas, se definieron las primeras propuestas de lineamientos estratégicos a trabajar. Los mismos se dividieron en ejes temáticos: institucional, desarrollo territorial y desarrollo de encadenamientos y multisectoriales.

Se programó un encuentro presencial con la mayor participación posible de los miembros de la agencia, donde se validarían las propuestas de lineamientos estratégicos y se trabajaría en los resultados esperados y las acciones para alcanzarlos. En la invitación al próximo encuentro se adjuntó el segundo borrador del tablero diseñado.

Encuentro 3 – 25 de octubre.

El encuentro se desarrolló en modalidad presencial en la ciudad de Rosario y tuvo una duración de tres horas y media aproximadamente. En el mismo se realizó un repaso del diagnóstico mediante la proyección de un power point y el tablero de comando elaborado de forma remota; al cual se le habían introducido modificaciones y descripciones. Luego de un rico e interactivo intercambio de opiniones, comentarios e ideas, se aprobaron los lineamientos estratégicos, definieron los principales objetivos de cada uno de ellos y esbozaron algunas de las acciones a desarrollar.

Se acordó seguir trabajando en el diseño definitivo del tablero de comando de manera remota, designando a Lucila de la Fuente como coordinadora, con la colaboración de Beatriz Mastroiacomo y Maribel Fraire.

Encuentro 4 - 04 de noviembre.

El encuentro se desarrolló en modalidad virtual por medio de la plataforma meet y tuvo una duración de una hora y media aproximadamente. Con las primeras devoluciones y/o aportes se trabajó sobre el tablero, validando los sistemas de objetivos y ampliando algunas líneas de actuación.

Se acordó informar a todos los miembros los avances alcanzados y solicitar una última ronda de aportes y/o modificaciones; a los fines de alcanzar la validación definitiva del tablero.

Encuentro 5 - 17 de noviembre.

El encuentro se desarrolló en modalidad virtual por medio de la plataforma meet y tuvo una duración de dos horas aproximadamente. En el mismo se trabajó sobre una nueva versión del tablero, enriquecido con todos los aportes efectuados por los miembros; cuya recopilación estuvo a cargo de Lucila de la Fuente; con la colaboración de Beatriz Mastroiacomo y Maribel Fraire.

Luego de un intercambio de ideas, se logró alcanzar la redacción definitiva del tablero, acordándose que el mismo sería enviado a todos los miembros para su validación; la cual fue alcanzada sin mayores diferencias.

#### **21.4. SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS**

- Industrias Alimentarias: productos lácteos, fiambres y embutidos, carne vacuna, molienda de cereales -harinas- y oleaginosas -aceites-, otros alimentos y bebidas, y maquinaria de uso especial para elaborar productos alimenticios.
- Industria Metalmecánica: productos metálicos básicos; maquinarias y equipos; maquinaria agropecuaria y sus partes; carrocerías y remolques; vehículos automotores y sus partes.
- Industria del Conocimiento: software, Tics, biotecnología, nanotecnología, Industria 4.0.

#### **21.5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**

Los lineamientos estratégicos definidos por la entidad son:

Lineamientos internos:

- Fortalecer capacidades de gestión de la Asociación en sus roles de articulación institucional público privada y en su capacidad operativa de servicios de asistencia y financiamiento aplicado al desarrollo.
- Fortalecer capacidades de vinculación y cabildeo institucional ante el Gobierno Provincial y Nacional, a los fines de acompañar y respaldar a los Gobiernos Locales y los emprendimientos productivos.

Lineamientos comunes a todos los sectores/encadenamientos:

- Fortalecer el rol de promotor y facilitador de la asociación en el proceso de articulación institucional que favorezca la planificación y desarrollo territorial.
- Implementar un proceso de relevamiento y análisis de las necesidades y/o debilidades de las cadenas de valor del territorio, para orientar los proyectos y acciones de asistencia técnica y financiamiento de la asociación.
- Ampliar la asistencia técnica y consultoría a las pymes y emprendedores de la región, vinculando al ecosistema a los actores públicos y privados comprometidos con el desarrollo innovador productivo.
- Ampliar la vinculación tecnológica y el acceso a los servicios tecnológicos que permitan la suma de valor en los distintos encadenamientos.
- Consolidar y ampliar el financiamiento propio para promover el emprendedorismo, la economía social, la innovación y la sustentabilidad.

#### **21.5.1. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1**

Relaciones institucionales: Iniciar un proceso de mejora continua tendiente a alcanzar una eficiente vinculación institucional.

Este lineamiento se enmarca dentro del eje institucional y corresponde a un lineamiento interno para la entidad.

##### **21.5.1.1 Resultados Esperados:**

- Generar sinergias entre las instituciones que conforman la ADERR en pos de lograr mayor eficiencia y alcance en la implementación de acciones.
- Fortalecer vínculos con organismos públicos, privados e instituciones del conocimiento y la cultura.

#### **21.5.1.2 Acciones a llevar a cabo por la organización:**

- Gestión de una agenda común donde se reúna la información de las actividades a desarrollar por los asociados y estrategia de difusión colaborativa
- Coordinación de encuentros con referentes de los organismos de Nacional, Provincial y Local para establecer canales de vinculación y derivación
- Elaboración de un mapeo de las instituciones asociadas para generar sinergias, evitar solapamientos, y sumarnos en algunas de estas actividades.

#### **21.5.2. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2**

Ecosistema emprendedor y de innovación: Sensibilizar, promover, apoyar y empoderar al ecosistema emprendedor multisectorial productivo regional.

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo territorial y corresponde a un lineamiento común a varios encadenamientos - multisectorial

##### **21.5.2.1 Resultados Esperados**

- Propiciar el escalado de emprendimientos a través de instrumentos de apoyo técnico y financiero.
- Garantizar el acceso de emprendedores/as a programas de apoyo mediante el fortalecimiento de la Agencia como entidad de apoyo emprendedor.
- Fomentar el desarrollo emprendedor mediante la participación en redes institucionales.

##### **21.5.2.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Capacitación interna del equipo técnico en la economía del conocimiento, emprendimientos de triple impacto e industrias culturales.
- Diseño e implementación de línea de financiamiento dirigida a emprendimientos de base tradicional que tengan por objetivo desarrollar proyectos de innovación
- Asistencia técnica a emprendedores/as que facilite el acceso a los instrumentos vigentes.
- Vinculación con instituciones aliadas a emprendimientos de base científico-tecnológica
- Acompañamiento a emprendimientos/as en la formulación y seguimiento de proyectos que busquen su consolidación, crecimiento y/o escalado.

### **21.5.3. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3**

Asistencia Económica y Técnica: Fortalecer los procesos de asistencia financiera y técnica que caracterizan positivamente a la agencia.

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo territorial y corresponde a un lineamiento común a varios encadenamientos – multisectorial.

#### **21.5.3.1 Resultados Esperados**

- Consolidar el rol de la agencia como instrumento de implementación de políticas públicas dirigidas a pymes y emprendedores con el enfoque del triple impacto.
- Potenciar el rol de la agencia como entidad de financiamiento para mipymes mediante la mejora de los procesos internos
- Desarrollar propuestas de asistencia técnica, capacitación y sensibilización que respondan a las demandas del entramado productivo a través del trabajo en conjunto con instituciones aliadas.
- Aportar a la generación de puestos de trabajo mediante la vinculación entre demandas de las mipymes y los programas de promoción de empleo.
- Promover la equidad en el entramado productivo local mediante la inclusión de la perspectiva de género en el diseño de líneas de acción.
- Acompañar proyectos de inversión de mipymes a través del fortalecimiento de los vínculos con entidades de financiamiento y el asesoramiento directo en la preparación de proyectos.

#### **21.5.3.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Digitalización del proceso de presentación de proyectos hacia el exterior y hacia el interior de la organización a fin de realizar un seguimiento, centralizar la información, identificar responsables y lograr la trazabilidad interna.
- Capacitación interna en digitalización de procesos.
- Diseño y difusión de contenidos educativos (tutoriales) que faciliten la presentación de proyectos de los interesados
- Evaluación de la experiencia del usuario del servicio brindado por la ADERR
- Centralización de la oferta de capacitación disponible en las instituciones de forma actualizada y accesible en la web.

- Conformación de mesas productivas permanentes con los referentes de los organismos de los distintos niveles del estado para el diseño y despliegue territorial de políticas de desarrollo productivo.
- Capacitación interna de perspectiva de género en el entramado productivo.
- Diseño de líneas de actuación (financiamiento, relevamiento, capacitación, asistencia) con perspectiva de género
- Asistencia en formulación de proyecto y vinculación directa con referentes de los organismos de crédito.

#### **21.5.4. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4.**

Fortalecimiento de la gestión territorial: Promover y acompañar procesos de puesta de valor de las instituciones públicas y privadas, miembros de la agencia; comprometidas con el desarrollo productivo regional.

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo territorial y corresponde a un lineamiento común a varios encadenamientos – multisectorial.

##### **21.5.4.1 Resultados Esperados**

- Consolidar una oferta de programas de formación en relación a las demandas regionales para dotar a los actores públicos y privados de herramientas para el desarrollo local.
- Acompañar a Municipios y Comunas de la región mediante el asesoramiento y vinculación con programas de desarrollo productivo y empleo vigentes.
- Relevar necesidades y requerimientos vinculados con la infraestructura productiva y la logística para el desarrollo productivo regional.
- Constituir un espacio de prospectiva estratégica en pos de colaborar en el diseño de políticas públicas que anticipen escenarios futuros en la Región.

##### **21.5.4.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Conformación de base de datos de formuladores de proyectos
- Diseñar, elaborar y/o vincular programas de formación para dotar de capacidades técnicas a los actores públicos y privados sobre DPR.
- Asistencia técnica y capacitación a Municipios y Comunas en atención a pymes y emprendedores.

- Centralización de información económica a partir del relevamiento y el agrupamiento de los diferentes informes que se publican por sector y accesible en la web.
- Relevamiento de necesidades territoriales y de la experiencia en la utilización de herramientas de apoyo, para ser elevadas a los organismos estatales como insumo para la actualización y mejora de los programas.
- Creación de mesas de diálogos permanentes con los actores públicos y empresariales para planificar la agenda productiva.
- Convocar y conformar un equipo interdisciplinario para trabajar y aplicar prospectiva estratégica de la región.

## **21.6. CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN**

Es una de las agencias con mayor trayectoria y reconocimiento de la provincia, por lo cual resulta lógico y necesario que una de sus prioridades sea el fortalecimiento institucional, proyectando formación y capacitación continua de sus recursos humanos y el incremento de su plantilla; a los fines de poder brindar un mejor funcionamiento eficiente y sustentable.

Lo expuesto, debe ser acompañado por un proceso de inversión en bienes, equipamiento, software, etc.; que permita iniciar un proceso de consolidación y crecimiento de sus capacidades técnicas, financieras, de información, comunicación y gestión de la entidad para ampliar y mejorar la oferta de la misma y continuar y fortalecer los procesos de vinculación y cabildeo iniciados.

Al estar radicada en uno de los territorios más dinámicos productivamente hablando, con posibilidades de desarrollo de nuevos e innovadores emprendimientos y expansión de los presentes, se planifico con una visión multisectorial.



## **22. AGENCIA PARA EL DESARROLLO DEL CENTRO SUR SANTAFESINO**

### **22.1. FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

Fechas en las cuales se realizaron los encuentros de planificación

- Encuentro 1: Martes 5 de octubre, 11.30 h, modalidad virtual.
- Encuentro 2: jueves 14 de octubre, 10:30 h, modalidad virtual.
- Encuentro 3: martes 26 de octubre, 08:00 h, modalidad presencial.
- Encuentro 4: miércoles 3 de noviembre, 10:00 h, modalidad virtual.
- Encuentro 5: martes 16 de noviembre, 14:30 h, modalidad virtual.

### **22.2. PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

Todos los encuentros mencionados se realizaron con la participación de la Gerenta Nadia Novara.

En el tercer encuentro participaron:

- Fernando Vigo - Secretario de Producción de Casilda en representación del Presidente Andrés Golosetti.
- Tesorero - Horacio Ciancio – Presidente Comuna de San Jerónimo.
- Secretario - Mauricio Tartaglini - Presidente Comuna de Villa Eloisa.
- Vocal Titular N° 1 - Guadalupe Lanatti – Intendente Municipalidad de Totoras y Natalia Santos - Secretaria de Producción.
- Vocal Suplente N° 1 - Maricel Peloni en representación del Presidente Comuna de Fuentes - Melina Giorgi
- Vocal Suplente N° 2 - Adrián Biyovich - Presidente Comuna de Luis Palacios.
- Secretaria Administrativa - Antonella Busilacchi.
- Gerente - Nadia Valentina Novara

### **22.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS**

Encuentro 1 – 05 de octubre.

El encuentro se desarrolló en modalidad virtual por medio de la plataforma meet y tuvo una duración de 1 hora aproximadamente. El mismo tuvo como objetivo informar sobre las modalidades, alcances y objetivos de la etapa planificación y brindar una

devolución de las principales conclusiones del diagnóstico, a partir del cual; se diseñarán las áreas temáticas sobre las cuales se definirían los lineamientos. Luego de un intercambio de ideas y opiniones sobre la priorización de áreas temáticas se procedió a planificar los próximos encuentros de definición de lineamientos estratégicos. Se decidió la elaboración de un primer borrador de tablero resumen de las principales conclusiones del diagnóstico, que servirá de hoja de trabajo para los futuros encuentros.

Encuentro 2- 14 de octubre.

El encuentro se desarrolló en modalidad virtual por medio de la plataforma meet y tuvo una duración de una hora y media aproximadamente. En el mismo se repasó, trabajo sobre el borrador de tablero resumen completado. A partir de las áreas temáticas seleccionadas, se definieron las primeras propuestas de lineamientos estratégicos a trabajar. Los mismos se dividieron en ejes temáticos: institucional, desarrollo territorial y desarrollo de encadenamientos y multisectoriales.

Se programó un encuentro presencial con la mayor participación posible de los miembros de la Asociación, donde se validarían las propuestas de lineamientos estratégicos y se trabajaría en los resultados esperados y las acciones para alcanzarlos. En la invitación al próximo encuentro se adjuntó el segundo borrador del tablero diseñado.

Encuentro 3 – 26 de octubre.

El encuentro se desarrolló en modalidad presencial en la Comuna San Jerónimo Sud y tuvo una duración de 3 horas aproximadamente. En el mismo se realizó un repaso del diagnóstico mediante la proyección de un power point y el tablero de comando elaborado de forma remota; al cual se le habían introducido modificaciones y descripciones. Luego de un rico e interactivo intercambio de opiniones, comentarios e ideas, se aprobaron los lineamientos estratégicos, definieron los principales objetivos de cada uno de ellos y esbozaron algunas de las acciones a desarrollar

Se acordó seguir trabajando en el diseño definitivo del tablero de comando de manera remota, designando a Nadia Novara como la coordinadora de esta actividad.

Encuentro 4 - 03 de noviembre.

El encuentro se desarrolló en modalidad virtual por medio de la plataforma zoom y tuvo una duración de 1 hora aproximadamente. Con las primeras devoluciones y/o aportes se trabajó sobre el tablero, validando los sistemas de objetivos y ampliando algunas líneas de actuación.

Se acordó informar a todos los miembros los avances alcanzados y solicitar una última ronda de aportes y/o modificaciones; a los fines de alcanzar la validación definitiva del tablero.

Encuentro 5 - 16 de noviembre.

El encuentro se desarrolló en modalidad virtual por medio de la plataforma meet y tuvo una duración de 1 hora y media aproximadamente. En el mismo se trabajó sobre una nueva versión del tablero, enriquecido con todos los aportes efectuados por los miembros; cuya recopilación estuvo a cargo de Nadia Novara.

Luego de un intercambio de ideas, se logró alcanzar la redacción definitiva del tablero, acordándose que el mismo sería enviado a todos los miembros para su validación; la cual fue alcanzada sin mayores diferencias.

## **22.4. SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS**

- Cadena del Mueble
- Metalmecánica
- Comercio y Servicio

## **22.5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**

Los lineamientos estratégicos definidos por la entidad son:

Lineamientos internos:

- Fortalecer capacidades de gestión de la Asociación en sus roles de articulación institucional público privada, y en su capacidad operativa de servicios de asistencia y financiamiento aplicado al desarrollo.
- Fortalecer capacidades de vinculación y cabildeo institucional ante el Gobierno Provincial y Nacional, a los fines de acompañar y respaldar a los Gobiernos Locales y los emprendimientos productivos.

Lineamientos comunes a todos los sectores/encadenamientos:

- Fortalecer el rol de promotor y facilitador de la asociación en el proceso de articulación institucional que favorezca la planificación y desarrollo territorial.
- Implementar un proceso de relevamiento y análisis de las necesidades y/o debilidades de las cadenas de valor del territorio, para orientar los proyectos y acciones de asistencia técnica y financiamiento de la asociación.
- Ampliar la asistencia técnica y consultoría a las pymes y emprendedores de la región, vinculando al ecosistema a los actores públicos y privados comprometidos con el desarrollo innovador productivo.
- Ampliar la vinculación tecnológica y el acceso a los servicios tecnológicos que permitan la suma de valor en los distintos encadenamientos.
- Consolidar y ampliar el financiamiento propio para promover el emprendedorismo, la economía social, la innovación y la sustentabilidad.

#### **22.5.1. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1**

Fortalecimiento Institucional: Iniciar un proceso de mejora continua tendiente a alcanzar la eficiencia y sustentabilidad de la Asociación

Este lineamiento se enmarca dentro del eje institucional y corresponde a un lineamiento interno para la entidad.

##### **22.5.1.1 Resultados Esperados:**

- Promover el desarrollo institucional para lograr ser reconocido como un actor destacado del desarrollo productivo regional.
- Promover el desarrollo organizacional dotando a la Asociación con los RRHH y técnicos indispensables para brindar un servicio eficiente.
- Desarrollar un programa de conducción y gerenciamiento que permita el fortalecimiento económico y financiero, en un entorno sustentable y de responsabilidad social empresaria.

##### **22.5.1.2 Acciones a llevar a cabo por la organización:**

- Elaborar y diseñar un reglamento de funcionamiento interno, que defina los estamentos, sus alcances y responsabilidades; de las autoridades y líneas de gerenciamiento de la Asociación.
- Elaborar y diseñar el Organigrama y Flujograma.

- Elaborar y ejecutar un plan de selección y reclutamiento de RRHH en el marco del organigrama aprobado
- Contratar la prestación de un servicio estadístico para realizar el relevamiento de los indicadores socioeconómicos del territorio.
- Contratar la prestación del servicio de Formulación de Proyectos.
- Contratar la prestación del servicio de consultoría de un equipo técnico-profesional interdisciplinario.
- Contratar la prestación del servicio de elaboración, diseño y ejecución de un software de gestión integral.

#### **22.5.2. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2**

Emprendedorismo – MiPyMEs – PyMEs Multisectoriales: Sensibilizar, promover, apoyar y empoderar al ecosistema emprendedor productivo regional.

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo territorial y corresponde a un lineamiento común a varios encadenamientos - multisectorial

##### **22.5.2.1 Resultados Esperados**

- Promover y relevar los actores productivos presentes y/o potenciales.
- Incubar iniciativas productivas.
- Apoyar, fortalecer, asistir, escalar y acelerar a estos encadenamientos productivos.
- Acelerar y/o apoyar el escalamiento productivo.
- Crear equipo de formulación de proyecto.
- Disponer de un programa Banco Solidario.
- Fortalecer la promoción y participación de emprendimientos y/o Pymes a comercializar en ferias provinciales y nacionales.

##### **22.5.2.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Convocar a los emprendedores y actores productivos a mesas de diálogo y trabajo conjunto.
- Relevar las necesidades y/o debilidades que impiden su desarrollo/crecimiento.
- Diseñar y elaborar programas de asistencia técnica y/o financiera que serán propuestos al gobierno provincial o nacional

- Articular los programas y/o instrumentos del Gobierno Nacional o Provincial de asistencia técnica y/o financiera.
- Brindar el servicio de formulación de proyecto.
- Creación de un fondo rotatorio de asistencia financiera para economía informal acompañado de un programa de capacitación destinado a la formalización con expectativa de crecimiento.
- Crear un programa para cubrir costos de participación en exposiciones

### **22.5.3. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3.**

Vinculación y Cabildeo Institucional: Promover y/o defender intereses legítimos de actores productivos y de los gobiernos locales ante el estado provincial o nacional; con el propósito de influir en decisiones que les corresponden en ejercicio de sus facultades.

Este lineamiento se enmarca dentro del eje institucional y corresponde a un lineamiento interno para la entidad.

#### **22.5.3.1 Resultados Esperados**

- Lograr el reconocimiento de los actores productivos de ser un aliado estratégico para su crecimiento.
- Generar sinergia con actores públicos y privados comprometidos con el desarrollo productivo territorial

#### **22.5.3.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Promover y generar vinculación institucional con los actores públicos y privados comprometidos con el desarrollo productivo del departamento.
- Impulsar institucional, política y mediáticamente obras de infraestructura (energía, logística, conectividad, sustentabilidad, etc) y/o adecuación de normas legales y/o administrativas ante los estamentos estatales en beneficio del desarrollo productivo territorial.
- Articular los programas y/o instrumentos del Gobierno Nacional o Provincial de asistencia técnica y/o financiera.
- Promover y generar vinculación institucional con los actores académicos, de I+D+i (públicos o privados) comprometidos con el desarrollo productivo.

## **22.6. CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN**

Es una Asociación que debe dar el salto cuantitativo y cualitativo de relevancia, siendo su premisa la incorporación de los actores productivos y de I+D+i y su empoderamiento institucional.

Por lo expuesto, resulta lógico trazarse una política de capacitación y actualización permanente de sus recursos humanos, incrementar dicha plantilla, iniciar un proceso de estandarización y digitalización de procesos, modernizar y adecuar su imagen y procesos de comunicación y vinculación; los cuales, entre otras acciones planificadas; permitirá ampliar y mejorar su oferta de prestaciones.

Se planifico con una visión multisectorial, atendiendo a las características del territorio, a los fines de acompañar la expansión de emprendimientos presentes y las altas probabilidades de desarrollo de nuevos e innovadores emprendimientos.

## **23. AGENCIA CIVIL AGENCIA DE DESARROLLO PARA EL DEPARTAMENTO CONSTITUCIÓN (ADECON)**

### **23.1. FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

Fechas en las cuales se realizaron los encuentros de planificación

- Encuentro 1: lunes 4 de octubre, 16.00 hs, modalidad virtual.
- Encuentro 2: jueves 15 de octubre, 14:30 hs, modalidad virtual.
- Encuentro 3: jueves 04 de noviembre, 14:00 hs, modalidad presencial.
- Encuentro 4: viernes 12 de noviembre, 15:00 hs, modalidad virtual.
- Encuentro 5: jueves 18 de noviembre, 15:00 hs, modalidad virtual.

### **23.2. PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

Todos los encuentros mencionados se realizaron con la participación del Ing. Martin Michel, quien está a cargo de la Gerencia.

En el segundo encuentro también participo el Presidente de la Asociación el Sr. Domingo Sahilices.

En el tercer encuentro participaron:

- Presidente: Domingo Sahilices.
- Tesorero: José Castro
- Secretaria: Marcela Del Puerto
- Gerente (a cargo) Martin Michel

### **23.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS**

Encuentro 1 – 04 de octubre.

El encuentro se desarrolló en modalidad virtual por medio de la plataforma zoom y tuvo una duración de 1 hora aproximadamente. El mismo tuvo como objetivo informar sobre las modalidades, alcances y objetivos de la etapa planificación y brindar una devolución de las principales conclusiones del diagnóstico, a partir del cual; se diseñarán las áreas temáticas sobre las cuales se definirían los lineamientos. Luego de un intercambio de ideas y opiniones sobre la priorización de áreas temáticas se procedió a planificar los próximos encuentros de definición de lineamientos estratégicos. Se decidió la elaboración de un primer borrador de tablero resumen de



las principales conclusiones del diagnóstico, que servirá de hoja de trabajo para los futuros encuentros.

Encuentro 2- 15 de octubre.

El encuentro se desarrolló en modalidad virtual por medio de la plataforma meet y tuvo una duración de una hora y media aproximadamente. En el mismo se repasó, trabajo sobre el borrador de tablero resumen completado. A partir de las áreas temáticas seleccionadas, se definieron las primeras propuestas de lineamientos estratégicos a trabajar. Los mismos se dividieron en ejes temáticos: institucional, desarrollo territorial y desarrollo de encadenamientos y multisectoriales.

Se programó un encuentro presencial con la mayor participación posible de los miembros de la Asociación, donde se validarían las propuestas de lineamientos estratégicos y se trabajaría en los resultados esperados y las acciones para alcanzarlos. En la invitación al próximo encuentro se adjuntó el segundo borrador del tablero diseñado.

Encuentro 3 – 04 de noviembre.

El encuentro se desarrolló en modalidad presencial en el municipio de Villa Constitución y tuvo una duración de 3 horas aproximadamente. En el mismo se realizó un repaso del diagnóstico mediante la proyección de un power point y el tablero de comando elaborado de forma remota; al cual se le habían introducido modificaciones y descripciones. Luego de un rico e interactivo intercambio de opiniones, comentarios e ideas, se aprobaron los lineamientos estratégicos, definieron los principales objetivos de cada uno de ellos y esbozaron algunas de las acciones a desarrollar

Se acordó seguir trabajando en el diseño definitivo del tablero de comando de manera remota, designando a Martin Michel como el coordinador de esta actividad.

Encuentro 4 - 12 de noviembre.

El encuentro se desarrolló en modalidad virtual por medio de la plataforma zoom y tuvo una duración de 1 hora aproximadamente. Con las primeras devoluciones y/o aportes se trabajó sobre el tablero, validando los sistemas de objetivos y ampliando algunas líneas de actuación.

Se acordó informar a todos los miembros los avances alcanzados y solicitar una última ronda de aportes y/o modificaciones; a los fines de alcanzar la validación definitiva del tablero.

Encuentro 5 - 18 de noviembre.

El encuentro se desarrolló en modalidad virtual por medio de la plataforma meet y tuvo una duración de 1 hora y media aproximadamente. En el mismo se trabajó sobre una nueva versión del tablero, enriquecido con todos los aportes efectuados por los miembros; cuya recopilación estuvo a cargo de Martin Michel.

Luego de un intercambio de ideas, se logró alcanzar la redacción definitiva del tablero, acordándose que el mismo sería enviado a todos los miembros para su validación; la cual fue alcanzada sin mayores diferencias.

## **23.4. SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS**

- Agropecuaria
- Siderúrgica
- Comercio y Servicio

## **23.5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**

Los lineamientos estratégicos definidos por la entidad son:

Lineamientos internos:

- Fortalecer capacidades de gestión de la Asociación en sus roles de articulación institucional público privada, y en su capacidad operativa de servicios de asistencia y financiamiento aplicado al desarrollo.
- Fortalecer capacidades de vinculación y cabildeo institucional ante el Gobierno Provincial y Nacional, a los fines de acompañar y respaldar a los Gobiernos Locales y los emprendimientos productivos.

Lineamientos comunes a todos los sectores/encadenamientos:

- Fortalecer el rol de promotor y facilitador de la asociación en el proceso de articulación institucional que favorezca la planificación y desarrollo territorial.

- Implementar un proceso de relevamiento y análisis de las necesidades y/o debilidades de las cadenas de valor del territorio, para orientar los proyectos y acciones de asistencia técnica y financiamiento de la asociación.
- Ampliar la asistencia técnica y consultoría a las pymes y emprendedores de la región, vinculando al ecosistema a los actores públicos y privados comprometidos con el desarrollo innovador productivo.
- Ampliar la vinculación tecnológica y el acceso a los servicios tecnológicos que permitan la suma de valor en los distintos encadenamientos.
- Consolidar y ampliar el financiamiento propio para promover el emprendedorismo, la economía social, la innovación y la sustentabilidad.

Lineamientos específicos para la Zona Franca y las cadenas agropecuaria y siderúrgica:

- Promocionar, apoyar, fortalecer, asistir y acompañar a los actores productivos en estos encadenamientos, a los fines de generar procesos de creación de valor.

#### **23.5.1. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1**

Fortalecimiento Institucional: Iniciar un proceso de mejora continua tendiente a alcanzar la eficiencia y sustentabilidad de la Asociación

Este lineamiento se enmarca dentro del eje institucional y corresponde a un lineamiento interno para la entidad.

##### **23.5.1.1 Resultados Esperados:**

- Promover el desarrollo institucional para lograr ser reconocido como un actor destacado del desarrollo productivo regional.
- Promover el desarrollo organizacional dotando a la Asociación con los RRHH y técnicos indispensables para brindar un servicio eficiente.
- Desarrollar un programa de conducción y gerenciamiento que permita el fortalecimiento económico y financiero, en un entorno sustentable y de responsabilidad social empresarial.

### **23.5.1.2 Acciones a llevar a cabo por la organización:**

- Elaborar y diseñar un reglamento de funcionamiento interno, que defina los estamentos, sus alcances y responsabilidades; de las autoridades y líneas de gerenciamiento de la Asociación.
- Elaborar y diseñar el Organigrama y Flujograma.
- Designar al Gerente.
- Elaborar y ejecutar un plan de selección y reclutamiento de RRHH en el marco del organigrama aprobado
- Contratar la prestación de un servicio estadístico para realizar el relevamiento de los indicadores socioeconómicos del territorio.
- Contratar la prestación del servicio de Formulación de Proyectos.
- Contratar la prestación del servicio de consultoría de un equipo técnico-profesional interdisciplinario.
- Contratar la prestación del servicio de elaboración, diseño y ejecución de un software de gestión integral.

### **23.5.2. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2**

Emprendedorismo – MiPyMEs – PyMEs Multisectoriales: Sensibilizar, promover, apoyar y empoderar al ecosistema emprendedor productivo regional.

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo territorial y corresponde a un lineamiento común a varios encadenamientos - multisectorial

#### **23.5.2.1 Resultados Esperados**

- Promover y relevar los actores productivos presentes y/o potenciales.
- Incubar iniciativas productivas
- Apoyar, fortalecer, asistir, escalar y acelerar a estos encadenamientos productivos.
- Apoyar, fortalecer, asistir y acompañar emprendimiento Asociativos / Cooperativista con arraigo en las Comunas.
- Acelerar y/o apoyar el escalamiento productivo.

#### **23.5.2.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Convocar a los emprendedores y actores productivos a mesas de diálogo y trabajo conjunto.

- Relevar las necesidades y/o debilidades que impiden su desarrollo/crecimiento.
- Diseñar y elaborar programas de asistencia técnica y/o financiera que serán propuestas al gobierno provincial o nacional.
- Articular los programas y/o instrumentos del Gobierno Nacional o Provincial de asistencia técnica y/o financiera.
- Brindar el servicio de formulación de proyecto.
- Promover y crear una asistencia financiera para economía asociativa / cooperativista acompañado de un programa de capacitación destinado a la formalización con expectativa de crecimiento.

### **23.5.3. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3**

Cadena Agropecuaria: Generar un proceso de creación de valor dentro de la cadena

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo territorial y corresponde al lineamiento de un sector/encadenamiento específico.

#### **23.5.3.1 Resultados Esperados**

- Promover y generar nuevos emprendimientos productivos, en un entorno de sustentabilidad ambiental y de atención a la equidad de género.

#### **23.5.3.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Promocionar, fomentar, apoyar, acompañar y brindar asistencia técnica para la radicación de nuevos establecimientos productivos de carne porcina.
- Generar la puesta en valor de la cadena de la soja a través de inversores locales (Aceite, Autoconsumo biodiesel, Harina Micronisada, Texturizado de Soja).
- Brindar asistencia técnica para implementación de Innovación Tecnológica en el engorde de ganado vacuno.
- Brindar asistencia técnica para implementación de Innovación Tecnológica en producciones primarias No Tradicionales y pequeños emprendimientos agro-alimenticios.
- Promover y co-organizar misiones comerciales a países Asiáticos y Árabes para exportación de agro-alimentos.

### **23.5.4. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4.**

Zona Franca: Promover y acompañar el proceso de su puesta de valor

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo territorial y corresponde al lineamiento de un sector/encadenamiento específico.

#### **23.5.4.1 Resultados Esperados**

- Iniciar un proceso de promoción de cobertura provincial y nacional, para lograr ser reconocido como un actor destacado en el Comercio Internacional.

#### **23.5.4.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Promover y brindar asistencia técnica para incrementar sus servicios.
- Promover y brindar asistencia técnica para incrementar la radicación de empresas.
- Vincular y articular con los organismos públicos y privados que permitan realizar las obras de infraestructura públicas y privadas necesarias para efficientizar su prestación de servicios.

#### **23.5.5. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 5**

Cadena Siderúrgica: Promover el desarrollo de las PyMEs y MiPyMEs de la cadena.

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo territorial y corresponde al lineamiento de un sector/encadenamiento específico.

#### **23.5.5.1 Resultados Esperados**

- Promover y generar nuevos productos, servicios y/o mercados para los actores productivos presentes.

#### **23.5.5.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Brindar asistencia técnica para la implementación de procesos de innovación y reconversión productiva y/o apertura de nuevos mercados, previniendo crisis en el sector.

#### **23.5.6. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 6**

Vinculación y Cabildeo Institucional: Promover y/o defender intereses legítimos de actores productivos y de los gobiernos locales ante el estado provincial o nacional; con el propósito de influir en decisiones que les corresponden en ejercicio de sus facultades.

Este lineamiento se enmarca dentro del eje institucional y corresponde a un lineamiento interno para la entidad.

#### **23.5.6.1 Resultados Esperados**

- Lograr el reconocimiento de los actores productivos de ser un aliado estratégico para su crecimiento.
- Generar sinergia con actores públicos y privados comprometidos con el desarrollo productivo territorial.

#### **23.5.6.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Promover y generar vinculación institucional con los actores públicos y privados comprometidos con el desarrollo productivo del departamento.
- Articular los programas y/o instrumentos del Gobierno Nacional o Provincial de asistencia técnica y/o financiera.
- Promover y generar vinculación institucional con los actores académicos, de I+D+i (públicos o privados) comprometidos con el desarrollo productivo.
- Impulsar institucional, política y mediáticamente obras de infraestructura, priorizando la puesta en valor de la Ruta Nro. 90 - Camino Chapuy y de extensión y mejora de las redes eléctricas y de conectividad; ante los estamentos estatales en beneficio del desarrollo productivo territorial.
- Impulsar institucional, política y mediáticamente la adecuación de normas legales y/o administrativas, priorizando la Ley 24.332 y autorización del puerto en Zona Franca y la equiparación de la tarifa industrial entre clientes EPE y Cooperativas; ante los estamentos estatales en beneficio del desarrollo productivo territorial.

### **23.6. CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN**

Es una reciente asociación creada durante la pandemia que a pesar de ese episodio internacional supo poner en marcha sus actividades, fundamentalmente por el alto compromiso participativo de todos sus miembros.

Resulta lógico y necesario que una de sus prioridades sea el fortalecimiento institucional, debiéndose dotar de los recursos humanos (gerenciales, administrativos, técnicos y apoyo) indispensable para un funcionamiento eficiente y sustentable

Lo expuesto, debe ser acompañado por un proceso de inversión en bienes, equipamiento, software, etc; que permita iniciar un proceso de crecimiento de sus capacidades técnicas, financieras, de información, comunicación y gestión de la entidad para ampliar y mejorar la oferta de la misma y continuar y fortalecer los procesos de vinculación y cabildeo iniciados.

Al estar radicada en un territorio multisectorial (primario y productivo) con posibilidades de desarrollo de nuevos emprendimientos y expansión de los presentes, proyecto atender al sector primario, al industrial destacado, la zona franca radicada en su territorio y se planifico con una visión multisectorial en lo comercial servicio.



## **24. CENTRO REGIONAL PARA EL DESARROLLO DEL SUR DE SANTA FE (VENADO TUERTO)**

### **24.1. FECHAS DE ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

Fechas en las cuales se realizaron los encuentros de planificación

- Encuentro 1: martes 5 de octubre, 15.00 hs, modalidad virtual.
- Encuentro 2: viernes 15 de octubre, 10:00 hs, modalidad virtual.
- Encuentro 3: viernes 05 de noviembre, 09:00 hs, modalidad virtual.
- Encuentro 4: jueves 11 de noviembre, 15:00 hs, modalidad virtual.
- Encuentro 5: miércoles 17 de noviembre, 15:00 hs, modalidad virtual.

### **24.2. PARTICIPANTES DE LOS ENCUENTROS DE PLANIFICACIÓN**

Todos los encuentros mencionados se realizaron con la participación de la Dra. Natalia Murtagh, gerenta de la Asociación y de la Lic. Sonia Ferretti, coordinadora de equipos técnicos.

En el tercer encuentro participaron:

- Casalino, Germán M. – Presidente
- Bordoli, Matías – Tesorero
- Ariel Rasia – Presidente Cricex,
- Héctor Vidal – Directivo de la Coop de Parque Industrial La Victoria
- Natalia Murtagh – Gerenta
- Sonia Ferretti - Coordinadora de equipos técnicos.

### **24.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS ENCUENTROS**

Encuentro 1 – 05 de octubre.

El encuentro se desarrolló en modalidad virtual por medio de la plataforma zoom y tuvo una duración de 1 hora aproximadamente. El mismo tuvo como objetivo informar sobre las modalidades, alcances y objetivos de la etapa planificación y brindar una devolución de las principales conclusiones del diagnóstico, a partir del cual; se diseñaran las áreas temáticas sobre las cuales se definirían los lineamientos. Luego de un intercambio de ideas y opiniones sobre la priorización de áreas temáticas se procedió a planificar los próximos encuentros de definición de lineamientos

estratégicos. Se decidió la elaboración de un primer borrador de tablero resumen de las principales conclusiones del diagnóstico, que servirá de hoja de trabajo para los futuros encuentros.

Encuentro 2- 15 de octubre.

El encuentro se desarrolló en modalidad virtual por medio de la plataforma meet y tuvo una duración de una hora y media aproximadamente. En el mismo se repasó, trabajo sobre el borrador de tablero resumen completado. A partir de las áreas temáticas seleccionadas, se definieron las primeras propuestas de lineamientos estratégicos a trabajar. Los mismos se dividieron en ejes temáticos: institucional, desarrollo territorial y desarrollo de encadenamientos y multisectoriales.

Se programo un encuentro virtual con la mayor participación posible de los miembros de la Asociación, donde se validarían las propuestas de lineamientos estratégicos y se trabajaría en los resultados esperados y las acciones para alcanzarlos. En la invitación al próximo encuentro se adjunto el segundo borrador del tablero diseñado.

Encuentro 3 – 05 de noviembre.

El encuentro se desarrolló en modalidad presencial virtual y tuvo una duración de 3 horas aproximadamente. En el mismo se realizó un repaso del diagnóstico mediante la proyección de un power point y el tablero de comando elaborado de forma remota; al cual se le habían introducido modificaciones y descripciones. Luego de un rico e interactivo intercambio de opiniones, comentarios e ideas, se aprobaron los lineamientos estratégicos, definieron los principales objetivos de cada uno de ellos y esbozaron algunas de las acciones a desarrollar

Se acordó seguir trabajando en el diseño definitivo del tablero de comando de manera remota, designando a Natalia Murtagh como la coordinadora de esta actividad, con la asistencia de Sonia Ferretti.

Encuentro 4 - 11 de noviembre.

El encuentro se desarrolló en modalidad virtual por medio de la plataforma meet y tuvo una duración de 1 hora aproximadamente. Con las primeras devoluciones y/o aportes se trabajo sobre el tablero, validando los sistemas de objetivos y ampliando algunas líneas de actuación.

Se acordó informar a todos los miembros los avances alcanzados y solicitar una última ronda de aportes y/o modificaciones; a los fines de alcanzar la validación definitiva del tablero.

Encuentro 5 - 17 de noviembre.

El encuentro se desarrolló en modalidad virtual por medio de la plataforma meet y tuvo una duración de 1 hora y media aproximadamente. En el mismo se trabajó sobre una nueva versión del tablero, enriquecido con todos los aportes efectuados por los miembros; cuya recopilación estuvo a cargo de Natalia Murtagh y Sonia Ferretti

Luego de un intercambio de ideas, se logró alcanzar la redacción definitiva del tablero, acordándose que el mismo sería enviado a todos los miembros para su validación; la cual fue alcanzada sin mayores diferencias.

#### **24.4. SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRIORITARIOS**

- Agropecuaria
- Metalmecánica
- Comercio y Servicio

#### **24.5. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**

Los lineamientos estratégicos definidos por la entidad son:

Lineamientos internos:

- Fortalecer capacidades de gestión de la Asociación en sus roles de articulación institucional público privada, y en su capacidad operativa de servicios de asistencia y financiamiento aplicado al desarrollo.
- Fortalecer capacidades de vinculación y cabildeo institucional ante el Gobierno Provincial y Nacional, a los fines de acompañar y respaldar a los Gobiernos Locales y los emprendimientos productivos.

Lineamientos comunes a todos los sectores/encadenamientos:

- Fortalecer el rol de promotor y facilitador de la asociación en el proceso de articulación institucional que favorezca la planificación y desarrollo territorial.

- Implementar un proceso de relevamiento y análisis de las necesidades y/o debilidades de las cadenas de valor del territorio, para orientar los proyectos y acciones de asistencia técnica y financiamiento de la asociación.
- Ampliar la asistencia técnica y consultoría a las pymes y emprendedores de la región, vinculando al ecosistema a los actores públicos y privados comprometidos con el desarrollo innovador productivo.
- Ampliar la vinculación tecnológica y el acceso a los servicios tecnológicos que permitan la suma de valor en los distintos encadenamientos.
- Consolidar y ampliar el financiamiento propio para promover el emprendedorismo, la economía social, la innovación y la sustentabilidad.

Lineamientos específicos para las cadenas agropecuarias, agroindustrial e Industrial:

- Promocionar, apoyar, fortalecer, asistir y acompañar a los actores productivos en estos encadenamientos, a los fines de generar procesos de creación de valor.

#### **24.5.1. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 1**

Fortalecimiento Institucional: Iniciar un proceso de mejora continua tendiente a alcanzar la eficiencia y sustentabilidad de la Asociación

Este lineamiento se enmarca dentro del eje institucional y corresponde a un lineamiento interno para la entidad.

##### **24.5.1.1 Resultados Esperados:**

- Dotar a la Asociación de la infraestructura necesaria para optimizar su desempeño y servicios.
- Dotar a la Asociación con el RRHH y Técnico indispensable para brindar un servicio eficiente.
- Optimizar/jerarquizar el área de comunicación interna y externa de la asociación.
- Construir la sede social de la entidad

##### **24.5.1.2 Acciones a llevar a cabo por la organización:**

- Contratación del servicio estadístico para el relevamiento de los indicadores socioeconómicos del territorio, priorizando como ejecutor alguna Unidad Académica.

- Compra de insumos necesarios para optimizar funcionamiento de la asociación (notebooks, impresoras, etc.).
- Capacitación permanente del personal estable de la asociación, priorizando nuevas herramientas digitales de comunicación y gestión y formulacion-gestion de proyectos.
- Contratación del servicio de consultoría de un equipo técnico-profesional interdisciplinario, priorizando como ejecutar alguna Unidad Académica.
- Contratación del servicio de formulación de proyectos y capacitar al personal de la entidad.
- Contratación del servicio de software de gestión integral e instalación de programa de gestión con la consiguiente capacitación del personal de la asociación.
- Relevar y gestionar programas de financiamiento (ANR - Tasas subsidiadas) para la construcción de la Sede Social.

#### **24.5.2. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 2**

Emprendedorismo – MiPyMEs – PyMEs Multisectoriales: Sensibilizar, promover, apoyar y empoderar al ecosistema emprendedor productivo regional.

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo territorial y corresponde a un lineamiento común a varios encadenamientos - multisectorial

##### **24.5.2.1 Resultados Esperados**

- Promocionar, apoyar, fortalecer, asistir y acompañar a estos encadenamientos productivos.

##### **24.5.2.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Relevamiento de sus necesidades y/o debilidades que impiden su desarrollo.
- Conformación de mesa de trabajo conjunta.
- Diseño y elaboración de programas de asistencia técnica y/o financiera.
- Articulación de programas y/o instrumentos del Gobierno Nacional o Provincial de asistencia técnica y/o financiera.
- Servicio de formulación de proyectos.
- Servicio de acompañamiento/seguimiento de los nuevos emprendimientos.

### **24.5.3. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 3**

Cadena Agropecuaria: Generar un proceso de creación de valor dentro de la cadena

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo territorial y corresponde al lineamiento de un sector/encadenamiento específico.

#### **24.5.3.1 Resultados Esperados**

- Apoyar, fortalecer, asistir y acompañar a los productores primarios de este encadenamiento.
- Fomentar la capacitación y actualización permanente de los productores primarios y de los técnicos y profesionales presentes en la cadena.
- Contar con información económica, productiva y social relevante y oportuna sobre el encadenamiento.

#### **24.5.3.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Articular y cogestionar con actores públicos y privados variados ciclos de capacitación y/o actualización de los productores y sus técnicos-profesionales; priorizando las temáticas: Meteorología, Manejo de residuos pecuarios en producciones animales intensivas e implementación de sistemas mixtos en la producción agropecuaria.
- Articular y cogestionar con actores públicos y privados el servicio de relevamiento de datos económicos, productivos y sociales para la toma oportuna de decisiones productivas y de políticas públicas.
- Promocionar, fomentar, apoyar, acompañar y brindar asistencia técnica para la radicación de nuevos establecimientos productivos de carne porcina.

### **24.5.4. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 4.**

Cadena Industrial: Promover el desarrollo de los actores productivos de la cadena.

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo territorial y corresponde al lineamiento de un sector/encadenamiento específico.

#### **24.5.4.1 Resultados Esperados**

- Contribuir al posicionamiento en mercado nacional e internacional de los distintos emprendimientos de esta cadena (MiniPymes, Pymes y Grandes Empresas).

- Promover el desarrollo de Parques y/o Aéreas Industriales (acceso a tierras) para la radicación de emprendimiento existentes o futuros.

#### **24.5.4.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Promover y facilitar la incorporación de mayor valor agregado en los sectores o eslabones más débiles tendiente a revertir su actual situación.
- Vincular/articular entre instituciones del conocimiento locales y MIPyMEs regionales.
- Comprometer al estado provincial en la promoción y favorecimiento de la competencia en el rubro de empresas que detentan la materia prima de esta cadena
- Gestionar líneas de financiamiento/programas de ayuda para facilitación acceso a la tierra a emprendimientos existentes y nuevos a radicarse en la región.

#### **24.5.5. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 5**

Cadena Agroindustrial: Promover el desarrollo de las PyMEs y MiPyMEs de la cadena.

Este lineamiento se enmarca dentro del eje desarrollo territorial y corresponde al lineamiento de un sector/encadenamiento específico.

##### **24.5.5.1 Resultados Esperados**

- Promocionar, apoyar, fortalecer, asistir y acompañar a este encadenamiento productivo.
- Potenciar las posibilidades de acceso a los mercados internacionales.

##### **24.5.5.2 Acciones a llevar a cabo por la organización.**

- Articular y gestionar financiamientos, recursos, programas del Estado provincial y nacional para capacitación/actualización de mano de obra calificada; mejoras en calidad, diseño e innovación tecnológica y provisión local para empresas terminales.
- Cogestionar junto a los organismos públicos una adecuada implementación de estrategias para acceso a nuevos mercados. (rondas, misiones, etc.).
- Articular programas que brinden asistencia técnica para implementación de Innovación Tecnológica en pequeños/medianos emprendimientos industriales agro-alimenticios.

#### **24.5.6. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO 6**

Vinculación y Cabildeo Institucional: Promover y/o defender intereses legítimos de actores productivos y de los gobiernos locales ante el estado provincial o nacional; con el propósito de influir en decisiones que les corresponden en ejercicio de sus facultades.

Este lineamiento se enmarca dentro del eje institucional y corresponde a un lineamiento interno para la entidad.

##### **24.5.6.1 Resultados Esperados**

- Posicionar a la Asociación como un Actor comprometido y relevante para el desarrollo productivo territorial del Departamento, convirtiéndose en el mayor referente multisectorial.

##### **24.5.6.2 Acciones a llevar a cabo por la organización**

- Articular los programas y/o instrumentos del Gobierno Nacional o Provincial de asistencia técnica y/o financiera.
- Promoción y monitoreo del avance de la Autopista Rufino – Rosario.
- Gestionar el aumento del plan de inversión de la EPE en el Departamento y promover una tarifa industrial genérica (similares beneficios) independiente si la prestataria es la EPE o una Cooperativa.
- Solicitar y gestionar la mejora de los caminos rurales de la región, fundamentales para su desarrollo.
- Solicitar y gestionar la adecuación de las normativas legales y/ administrativas, ante los actores públicos; a los fines de favorecer el desarrollo productivo territorial.
- Solicitar ser considerado para consulta y/o opinión respecto a definiciones, diseño y ejecución de obras de infraestructura públicas esenciales de la región.

#### **24.6. CONCLUSIONES FINALES DE LA ORGANIZACIÓN**

Debemos recordar que esta institución no es una adrs/ader sino una asociación, de segundo grado, fundada en 1990; cuya misión es *“Coordinar los esfuerzos de las entidades intermedias y personas de los distintos sectores que componen la entidad para impulsar el desarrollo regional e integral tendientes al bien común.”*



Ante la invitación realizada por el Ministerio de Producción, Ciencia y Tecnología, se decidió definir nuevas líneas estratégicas y actualizar su sistema de objetivos.

Es por ello, que se propone formar y/o capacitar a sus recursos humanos, incrementar su plantilla y dotarlos de los recursos y equipamientos técnicos necesarios para alcanzar una gestión eficiente y sustentable.

Atendiendo a las instituciones públicas y privadas que integran la asociación, se propone acompañar el proceso de puesta en valor de la producción primaria, acompañar y asistir el desarrollo y expansión del sector industrial y fomentar el emprendedorismo con una visión multisectorial.