

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

Mayo 2022

FUNDACIÓN POTENCIAR

Índice

1. DOTACIÓN - EQUIPO TÉCNICO	5
2. CAPÍTULO N°1 - INTRODUCCIÓN	6
3. CAPÍTULO N°2 - APARTADO METODOLÓGICO.....	11
3.1. INTRODUCCIÓN	11
3.2. PRIMERA ETAPA DEL PROYECTO: DIAGNÓSTICO Y CONTEXTUALIZACIÓN SOCIOECONÓMICA DE LA PROVINCIA DE SANTA FE.	11
3.3. SEGUNDA ETAPA DEL PROYECTO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA	13
3.4. TERCERA ETAPA DEL PROYECTO: IDENTIFICACIÓN E INCENTIVACIÓN DE ACUERDOS TERRITORIALES.....	18
4. CAPÍTULO N°3 - CONTEXTUALIZACIÓN SOCIOECONÓMICA-TERRITORIAL DE LA PROVINCIA DE SANTA FE	19
4.1. INTRODUCCIÓN	19
4.2. CARACTERIZACIÓN SOCIOECONÓMICA DE LA PROVINCIA DE SANTA FE Y SUS REGIONES	19
4.2.1. DIAGNÓSTICO Y CONTEXTUALIZACIÓN SOCIOECONÓMICA DE LOS DISTINTOS SECTORES PRODUCTIVOS DE LA PROVINCIA DE SANTA FE.....	21
4.2.1.1 SECTOR PRIMARIO: GANADERÍA, PRODUCCIÓN TAMBERA, APICULTURA, AGRICULTURA, FRUTIHORTICULTURA.....	21
4.2.1.2 SECTOR SECUNDARIO: INDUSTRIA METALMECÁNICA, LÁCTEA, FRIGORÍFICA, MADERERA Y MUEBLERA.....	24
4.2.1.3 SECTOR COMERCIAL Y DE SERVICIOS.....	26
4.3. ACTORES E INFORMANTES CLAVE	27
4.4. RESUMEN DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS PRINCIPALES EN CADA REGIÓN, Y DE ORGANIZACIONES QUE SE DESEMPEÑAN EN CADA UNA DE ELLAS.....	28
4.5. SECTORES PRODUCTIVOS Y ENCADENAMIENTOS REPRESENTATIVOS DE LAS ECONOMÍAS REGIONALES DONDE SE DESEMPEÑAN LAS ADR/ADERS	30
4.5.1. ACLARACIÓN SOBRE AQUELLAS ORGANIZACIONES QUE NO CONTINUARON CON EL PROYECTO	34
5. CAPÍTULO N° 4. IMPACTO DE LA PANDEMIA PRODUCTO DEL COVID-19 EN LOS SECTORES PRODUCTIVOS DE LA PROVINCIA	35

5.1. INTRODUCCIÓN	35
5.2. PRINCIPALES LIMITANTES E IMPACTO DE LA PANDEMIA DE COVID-19 EN LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DE LA PROVINCIA DE SANTA FE	35
5.3. DETALLE DE IMPACTO Y LIMITACIONES EN CADA SECTOR PRODUCTIVO.....	37
5.3.1. SECTOR PRIMARIO	37
5.3.2. SECTOR INDUSTRIAL	39
5.3.3. SECTOR COMERCIO Y SERVICIOS.....	41
5.4. LIMITACIONES DE LAS AGENCIAS Y ASOCIACIONES PARA EL DESARROLLO	43
5.5. ACCIONES REALIZADAS PARA MITIGAR LOS EFECTOS DE LA PANDEMIA POR COVID 19	43
6. CAPÍTULO 5. ETAPA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA	46
6.1. INTRODUCCIÓN	46
6.2. TABLEROS DE COMANDO	47
6.3. PRINCIPALES EJES DE TRABAJO/LINEAMIENTOS COMUNES SURGIDOS DE LA ETAPA DE DIAGNÓSTICO.....	47
6.3.1. PRINCIPALES LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS SURGIDOS EN CADA REGIÓN.....	49
6.4. RESUMEN DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	50
6.5. APLICACIÓN DE METODOLOGÍA DELPHI	52
6.5.1. TALLERES DELPHI	53
6.5.1.1 TALLER EXPERTOS ZONA NORTE.....	54
6.5.1.2 TALLER CON EXPERTOS ZONA SUR	57
6.5.1.3 TALLER CON EXPERTOS ZONA CENTRO	61
7. CAPÍTULO 6: ACUERDOS TERRITORIALES	66
7.1. INTRODUCCIÓN	66
7.2. RONDAS DE PRESENTACIÓN DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	66
7.2.1. REUNIÓN DE PRESENTACIÓN CON LAS ORGANIZACIONES DE LA RED DE AGENCIAS Y ASOCIACIONES.....	67
7.2.2. REUNIÓN DE PRESENTACIÓN CON FUNCIONARIOS DEL MINISTERIO DE PRODUCCIÓN, CIENCIA Y TÉCNICA DE SANTA FE	67
7.2.3. REUNIÓN DE PRESENTACIÓN CON REPRESENTANTES DE UNIVERSIDADES NACIONALES	70

7.2.4.	REUNIÓN DE PRESENTACIÓN CON MIEMBROS DE GARAPEN, PAÍS VASCO	71
7.2.5.	REUNIÓN DE PRESENTACIÓN CON LEGISLADORES PROVINCIALES	73
7.3.	<u>FIRMA DE CARTAS DE ENTENDIMIENTO</u>	76
7.4.	<u>MAPA DE ALIANZAS.....</u>	82
8.	<u>CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES FINALES</u>	83

Índice de Tablas

TABLA 1. SECTORES/ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS PRIORITARIOS IDENTIFICADOS POR CADA ORGANIZACIÓN	29
--	----

1. DOTACIÓN - EQUIPO TÉCNICO

Fundación Potenciar

Presidente: Lic. Diego R. Salgado

Equipo Técnico

Coordinador: Lic. Marcelo F. Ortenzi

Colaboradores

Lic. Mayela Ruíz Baleani

Ing. Quim. Gonzalo Bonaveri

Ing. Civil Vanina Cicchellero

Ing. Harold Giovanni Espinel Navas

CPN. Hector Guillermo Medizza

Dis. Graf. Andrés A. Romero Jones

Referentes Provincia de Santa Fe

Ministro de Producción, Ciencia y Tecnología: Med. Vet. Daniel Costamagna

Secretario de Desarrollo Territorial y Arraigo: Lic. Fabricio Medina

Director Provincial de Institucionalidad para el Desarrollo: CPN Iván Camats

Director General de Desarrollo Regional y Local: Lic. Waldemar Ockstat

2. CAPÍTULO N°1 - INTRODUCCIÓN

El presente, es el Informe Final correspondiente al Proyecto denominado "Actualización y Sistematización de los lineamientos estratégicos de las Asociaciones y Agencias de Desarrollo de la Provincia de Santa Fe", ejecutado por la Fundación Potenciar, Expediente N° 19394 51 01.

El Proyecto tuvo como objetivo general contribuir a la reactivación de los sectores económicos de la Provincia, a partir de definir y actualizar los lineamientos estratégicos de las Agencias de Desarrollo (ADERs) y Asociaciones para el Desarrollo (ADRs) de la Provincia de Santa Fe.

Por su parte, los objetivos específicos fueron: 1) Caracterizar las limitaciones derivadas de la crisis COVID 19, que se evidenciaron en los sectores productivos más dinámicos de las economías regionales de la provincia de Santa Fe. 2) Definir los lineamientos estratégicos de las ADERs/ADR, para intervenir sobre las limitaciones derivadas de la crisis COVID 19 que enfrentan los sectores priorizados. 3) Establecer las articulaciones locales, provinciales y nacionales necesarias para implementar los lineamientos estratégicos definidos.

El proyecto se desarrolló en las siguientes etapas: 1.- Diagnóstico de los sectores productivos representativos de cada una de las economías regionales donde se desempeñan las ADER/ADR. 2.- Fortalecimiento de las capacidades de las ADRs y las ADERs en técnicas de planificación. 3.- Identificación e incentivación de acuerdos territoriales que permitan la implementación de lo planificado en los lineamientos estratégicos definidos.

Por tanto, el presente informe abarca las actividades comprendidas realizadas en las tres etapas y se repasará el recorrido realizado como así también los principales hallazgos del proceso.

En este sentido, en la etapa de diagnóstico, se recuperaron todos los antecedentes de proyectos similares; los mismos resultaron de suma importancia ya que se convirtieron en un insumo estratégico, permitiendo identificar actores y referentes en el territorio.

Luego, siempre con una lógica de construcción conjunta y fortalecimiento de capacidades, se mantuvo permanente contacto con las organizaciones beneficiarias a los fines de reiterarles los objetivos, alcances, etapas y actividades previstas. De

este modo, los actores se hicieron inmediatamente parte del proyecto, de manera que pudieran vislumbrar los beneficios a obtener y lograr así su compromiso en cada una de las actividades propuestas.

Prueba de esto, es la cantidad de comunicaciones que se establecieron por distintos canales y que se detallan a continuación:

- Se enviaron más de 210 correos electrónicos y 390 mensajes de WhatsApp.
- Se realizaron más de 220 llamadas telefónicas.
- Se mantuvieron más de 180 entrevistas virtuales y 18 entrevistas presenciales.
- Se recibieron 83 respuestas a formularios electrónicos

Por otra parte, cabe señalar que las Asociaciones para el Desarrollo de Garay, San Justo Norte y Vera no pudieron sumarse al proyecto debido a diferentes problemas institucionales.

Una cuestión importante es que es escasa la información estadística socioeconómica desagregada de la provincia. Para encontrar este tipo de información referida a los principales sectores económicos y cadenas de valor de la provincia, se debió indagar en los informes que puedan generar, para las diferentes regiones del país, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) y organizaciones empresarias de carácter provincial y nacional; la construida por muy pocas localidades de la provincia y, obviamente, las entrevistas a los informantes claves.

Otro aspecto fundamental que estuvo presente en este proceso de trabajo fue la construcción del Mapa de Actores. Si bien, el entramado provincial ligado a los principales sectores y encadenamientos productivos está compuesto por instituciones de larga trayectoria, se evidencia en los últimos años la incorporación de algunas organizaciones del sistema científico-tecnológico y educativas. Por tanto, como señalamos inicialmente, nos propusimos construir el Mapa en forma participativa con cada uno de los actores y referentes de las organizaciones. Para esto, el equipo dedicó esfuerzos en identificar junto con las Agencias y Asociaciones para el Desarrollo, cuáles eran los informantes claves de los encadenamientos/sectores productivos y las diferentes relaciones que se ponen en juego con estas y las demás organizaciones de cada uno de los territorios.

Si bien las agendas de las autoridades de las organizaciones fue una complejidad recurrente durante todo el proceso de diagnóstico y planificación, merece ser destacado que el diálogo nunca se vio afectado, y el trabajo articulado y la visión de largo plazo siempre fueron una prioridad.

Una vez definidos, tras los encuentros de planificación, los lineamientos estratégicos de cada organización, se aplicó, tal como indica el proyecto, la Metodología Delphi.

En este marco, se convocó a tres grupos de expertos, uno para la región norte de la provincia, otro para la región centro, y otro para la región sur; los cuales a través de formularios electrónicos y talleres aportaron su opinión respecto al grado de importancia o priorización de cada lineamiento estratégico en el contexto territorial de cada organización.

Finalmente, durante la tercera etapa, se llevaron adelante una serie de presentaciones ante directivos de las organizaciones, funcionarios provinciales, representantes de universidades, organizaciones internacionales como la red de agencias del País Vasco y legisladores provinciales.

En cuanto al contenido de este informe, el Capítulo N° 2 corresponde a la metodología utilizada en cada una de las etapas que hicieron a la realización del proyecto. Particularmente se destacan: el proceso de relevamiento de información, tanto de fuentes externas como del contacto (por diversas vías) con actores territoriales; el detalle de la etapa de planificación y definición de lineamientos, y las distintas metodologías utilizadas; y la tercera etapa del proyecto que abarca las rondas de presentación de lineamientos estratégicos.

En el Capítulo N° 3, el lector encontrará los resultados de la primera etapa del proyecto. Allí se explica cómo se abordó el proceso de diagnóstico y relevamiento de información para la contextualización socioeconómica de la provincia de Santa Fe, y los resultados de este estudio. Se presentan los principales sectores y/o encadenamientos productivos representativos de cada territorio de acción de las Asociaciones y Agencias para el Desarrollo, así como los actores territoriales involucrados y los informantes clave identificados.

En el Capítulo N° 4 se exponen los resultados del relevamiento de las principales limitaciones e impactos que las economías regionales sufrieron en el contexto de la pandemia del COVID-19. El lector encontrará el detalle de dicho impacto en cada uno

de los sectores productivos, así como también aspectos comunes a todas las actividades productivas de la Provincia. Por último, se exponen aquellas acciones llevadas a cabo por las organizaciones, los actores territoriales y el Gobierno provincial para hacer frente a la crisis originada por la pandemia.

En el Capítulo N° 5, se explica el proceso de planificación estratégica llevado a cabo por el equipo de consultores y los miembros de las organizaciones. Como producto de este trabajo, cada una de las entidades confeccionó un Tablero de Comando con los lineamientos estratégicos definidos, resultados esperados y acciones a llevar a cabo para alcanzarlos. Asimismo, el lector encontrará, a modo de resumen, los principales lineamientos estratégicos (importantes y comunes) de las distintas Agencias y Asociaciones para el Desarrollo. En este capítulo también se exponen los resultados de la aplicación de la Metodología Delphi, herramienta fundamental en esta etapa del proyecto.

En el Capítulo N° 6, se detallan los encuentros llevados a cabo en pos de lograr los acuerdos territoriales que permitan la implementación de lo previamente planificado. El lector encontrará un detalle de cada encuentro de presentación realizado, y de todos los actos de firma de Cartas de Entendimiento.

Por último, se encuentran los Anexos. Los mismos corresponden a los anexos de los informes de avance ya presentados, más aquellos correspondientes a la tercera etapa del proyecto. El Anexo 1.1 corresponde a los instructivos y formularios utilizados para recopilar información en la primera etapa del proyecto; el Anexo 1.2 contiene el detalle de actores e informantes clave identificados; el Anexo 1.3 contiene los informes individuales de cada ADER/ADR para la primera etapa del proyecto. El Anexo 2.1 contiene los formularios enviados a los expertos consultados en la metodología Delphi; en el Anexo 2.2 se encuentra el detalle de los procesos de planificación llevados a cabo por cada ADER/ADR; el Anexo 2.3 corresponde a todos los Tableros de Comando elaborados por cada ADER/ADR. El Anexo 3.1 contiene las Cartas de Entendimiento Firmadas; el Anexo 3.2 corresponde al material publicado; y el Anexo 3.3 contiene el Mapa de Alianzas construido.

Cabe aclarar que, para poder realizar este trabajo, además de todas las tareas y actividades descritas en el presente informe, se pusieron en marcha microprocesos de planificación, capacitación y diálogo que contribuyeron enormemente a alcanzar los objetivos propuestos.

Sin lugar a duda, no hubiera sido posible realizar las actividades previstas en el Proyecto, sin la estrecha colaboración de los funcionarios y responsables del Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Santa Fe, especialmente de la Dirección de Desarrollo Regional y Local. Cabe acotar que se mantuvo un diálogo permanente y todas las actividades fueron planificadas en forma conjunta considerando el conocimiento que estos actores tienen de las organizaciones. Su estrecha colaboración facilitó enormemente la comunicación y los diálogos con las ADER/ADRS y contribuyó a despejar dudas respecto a los objetivos del proyecto. También, es necesario señalar que el trabajo de fortalecimiento de capacidades no se realizó solamente con las organizaciones del territorio, sino también con diferentes agentes provinciales dependientes del Ministerio de la Producción, en temáticas referidas a la construcción de información socioeconómica y metodologías participativas de planificación.

3. CAPÍTULO N°2 - APARTADO METODOLÓGICO

3.1. INTRODUCCIÓN

Como se expresó en la introducción, en este apartado se comentará cuál fue el proceso llevado adelante para realizar las actividades previstas, sus particularidades y las dificultades encontradas.

En primera instancia es importante resaltar que, realizar un proceso de planificación articulada entre estas entidades y el Estado provincial, tiene antecedentes importantes desde el origen mismo de las Asociaciones para el Desarrollo. De hecho, la Ley Provincial N°: 11.596 del RECUPRO (1998)¹, que instó a conformar Asociaciones en los Departamentos para que promuevan el desarrollo económico de estos territorios, puso como requisito la planificación articulada entre ADRs y Gobierno provincial, para poder definir el destino de los fondos recuperados de la asistencia por emergencia agropecuaria. Es un proceso que tiene una trayectoria de más de 20 años, y si bien ha tenido períodos de mayor o menor énfasis, es una característica importante que diferencia a la provincia de Santa Fe.

3.2. PRIMERA ETAPA DEL PROYECTO: DIAGNÓSTICO Y CONTEXTUALIZACIÓN SOCIOECONÓMICA DE LA PROVINCIA DE SANTA FE.

Inmediatamente aprobado el proyecto y firmado el respectivo contrato con la Fundación Potenciar, tanto los consultores del equipo como los responsables del Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología, recuperó todos los antecedentes posibles de proyectos similares. En específico, los informes finales de los proyectos ejecutados durante los años 2007 y 2009/2010, que también se llevaron adelante con financiamiento del CFI y que involucraron directamente a las Asociaciones y las Agencias. Además, se identificó material elaborado por el Ministerio de la Producción, en los años 2008² y 2011³, referido a las cadenas de valor existentes dentro del territorio provincial. Todos estos materiales resultaron de suma importancia para el

¹ Ley Provincial 11.596 de Recuperación Productiva – Fondo de asistencia a productores afectados por el fenómeno del niño – Año 1998

² Plan Estratégico Provincial. Estudio de Cadenas de Valor – Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe – Año 2008

³ Observatorio Pyme Regional. Provincia de Santa Fe – Ministerio de la Producción de la provincia de Santa Fe, Università di Bologna, Representación en Buenos Aires, Fundación Observatorio Pyme y varias Agencias y Asociaciones para el Desarrollo – Año 2011

equipo, ya que se convirtieron en un insumo estratégico considerando su validez al identificar actores y referentes que siguen presentes en el territorio.

Para subsanar la falta de información estadística socioeconómica desagregada de la provincia, se generaron en primera instancia tres formularios electrónicos para captura de información (los cuales se presentan como Anexo 1.1, junto con los instructivos diseñados para que cada organización pueda responder a los mismos). Al respecto se puede mencionar que, más allá de las dificultades, la cantidad de respuestas recibidas fue un indicativo del alto grado de compromiso con el proceso.

Los dos primeros fueron dirigidos a los principales referentes de Agencias y Asociaciones para el Desarrollo. En uno de ellos, el objetivo fue relevar aspectos relacionados al accionar histórico (público objetivo, principales actividades, formas de vinculación con el resto del entramado institucional, fondos asignados por la provincia y fondos prestados; entre otros tópicos). En el otro, se indagó sobre cuáles son los principales sectores/encadenamientos productivos priorizados por la organización dentro de su ámbito de influencia, sus principales referentes (que podían officiar como informantes claves), caracterización socioeconómica en términos de eslabones que lo componen, tipo, facturación total y empleo generado (tanto directos como indirectos); limitaciones generadas por la pandemia por COVID-19 en términos de mercado y empleo y acciones para subsanarlas y, finalmente, una descripción del concepto y los principales desafíos territoriales a partir de la pandemia por COVID-19.

El tercer formulario electrónico estuvo dirigido a los informantes claves referenciados por las Agencias y Asociaciones. Se abordaron las mismas temáticas que el segundo formulario enviado a las organizaciones; con la intención de relevar información específica y comparar miradas sectoriales y territoriales sobre un mismo fenómeno.

Los listados de actores territoriales e informantes claves mencionados, se encuentran como Anexo 1.2 de este informe.

Al respecto de estas acciones, cabe señalar que también es muy escasa la información socioeconómica cuantificable, tanto territorial como sectorial, con que cuentan la mayoría de los dirigentes de las ADRS y ADER, como así también de los informantes claves, si bien pudieron señalar con claridad la importancia de los encadenamientos/sectores productivos para su territorio. No obstante, en algunos

casos, se aventuraron a asignar una importancia relativa a los diferentes eslabones presentes en su ámbito de influencia.

3.3. SEGUNDA ETAPA DEL PROYECTO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA

Inmediatamente terminada la primera etapa del proyecto explicada hasta aquí, el equipo de consultores comenzó la tarea de devolución de los diagnósticos de cada una de las organizaciones, con el objetivo que los mismos se conviertan en insumos para el proceso de reformulación de los lineamientos estratégicos en cada una de ellas.

Durante este proceso, se recordó a las organizaciones los objetivos, alcances, etapas y actividades previstas en el proyecto; con una lógica de construcción conjunta y fortalecimiento de capacidades para con estos actores, haciéndolos inmediatamente parte. Para esta tarea, nuevamente se establecieron comunicaciones por diferentes canales con el fin de realizar la devolución a los actores en forma individual y grupal.

Lamentablemente, en esta segunda etapa del proyecto no se pudo contar con la colaboración de la Agencia de Santa Fe, entidad que desde el inicio estuvo renuente a sumarse al proyecto, hecho que se manifestó en la muy poca información brindada en la etapa de diagnóstico; y la Asociación para el Desarrollo de la Ruta 34 que, si bien participó de la etapa de diagnóstico, declinó continuar con el proyecto debido que sus autoridades están decidiendo disolver la entidad e incorporarse individualmente a la Agencia para el Desarrollo del Centro Sur Santafesino.

El proceso de planificación con las organizaciones estuvo dividido en tres fases. En la primera, las organizaciones definieron los lineamientos estratégicos y esbozaron un borrador de tablero de comando. Luego, con estos insumos, en una segunda etapa, se trabajó según la metodología Delphi con un grupo de especialistas convocados. En la tercera, las organizaciones incorporaron los aportes realizados por los especialistas y trabajaron en la versión definitiva de los lineamientos estratégicos y tableros de comando.

Respecto a las entrevistas llevadas a cabo en toda esta etapa, al igual que en la etapa anterior, se prefirió utilizar las distintas plataformas de comunicación virtuales (Zoom, Meets, Microsoft Teams, más allá de los problemas de conectividad que pudieran

existir en algunos casos) debido a que permitía coordinar rápidamente las diferentes agendas de trabajo. También, al igual que en la etapa de diagnóstico, la propia agenda de las autoridades de las organizaciones fue un tema que conspiró contra el proceso de planificación. Sobre todo, de las Asociaciones para el Desarrollo, ya que la mayoría son presidentes comunales y estuvieron afectados fuertemente al acto eleccionario desde mediados de agosto hasta el 15 de noviembre.

Otro aspecto fundamental de esta etapa, fue el proceso de planificación elaborado por las organizaciones. Si bien, como mencionamos antes, el acto eleccionario complicó la coordinación de las agendas, el fragor de la contienda política no afectó el diálogo institucional para la planificación. La cuestión mayor fue encontrar un día en el cual todos pudieran asistir o estar presentes de forma virtual. Éste es un hecho que merece ser destacado y habla de la madurez de la dirigencia institucional de estas organizaciones que, aunque con escasas capacidades para contar con equipos técnicos preparados, priorizan el trabajo articulado y la mirada de largo plazo. Esto se expresa en la elaboración de los “tableros de comando” que dan un poco más de contenido a los lineamientos estratégicos establecidos.

Una vez definidos tras los encuentros de planificación los lineamientos estratégicos de cada organización, se aplicó tal como indica el proyecto, la Metodología Delphi. El método Delphi consiste en una técnica de obtención de información, basada en la consulta a expertos de un área, con el fin de obtener la opinión de consenso más fiable del grupo consultado. Normalmente, estos expertos son sometidos individualmente a cuestionarios que se intercalan con retroalimentación de lo expresado por el grupo y que, partiendo de una exploración abierta, tras las sucesivas devoluciones, producen una opinión que representa al grupo.

En el marco del presente proyecto, la metodología Delphi se aplicó de la siguiente manera: En primer lugar, se convocó a tres grupos de expertos, uno para la región norte de la provincia, otro para la región centro, y otro para la región sur. A cada grupo de expertos se les envió, mediante un formulario de Google, el listado de lineamientos estratégicos de cada organización, junto con un documento resumen del proyecto. La idea del formulario fue recoger, por parte de cada experto, su opinión respecto al grado de importancia o priorización de cada lineamiento estratégico en el contexto territorial de cada organización.

Para ello se les pidió que asignen para cada uno una calificación de “Prioritario”, “Muy importante”, “Importante” o “Escasamente importante”, según consideren desde su conocimiento y experiencia. Junto con esto, debieron auto calificarse según el grado de conocimiento que consideraron tener en cada temática, con el fin de que cada respuesta esté afectada por un factor de ponderación. De esta manera, al momento de obtener el resultado que representó la opinión del conjunto de especialistas, la misma tenía en cuenta el grado de experticia que cada uno tenía en cada temática abordada por los lineamientos.

Por último, para cada lineamiento estratégico, se les permitió a los especialistas agregar comentarios o sugerencias, las cuales fueron devueltas a las organizaciones, y sirvieron como punto de partida en muchos casos para la realización de los talleres explicados a continuación.

Finalizada esta primera ronda de validación a través de formularios, se realizó la sistematización de la información recogida, obteniéndose para cada lineamiento analizado un grado de prioridad o importancia, asignado por el conjunto de los expertos. Estos resultados fueron reenviados a los expertos, a modo de devolución, con el objetivo de tener retroalimentación en la metodología.

Por último, se llevaron a cabo los tres talleres Delphi, uno por cada región con cada grupo de expertos. La metodología utilizada para facilitar los mismos fue la siguiente: en primera instancia, Waldemar Ockstat, Director de Desarrollo Regional y Local de la Provincia, dio la bienvenida y explicó los alcances y pretensiones para con el taller, como así también los diferentes momentos del mismo. Posteriormente, Marcelo Orteni presentó la sistematización de los datos relevados en cada uno de los formularios, como así también los comentarios y aspectos centrales y comunes señalados por los expertos. Finalmente se abrió un espacio de preguntas coordinados por Harold Giovanni Espinel Navas, consultor del Proyecto. (En anexos, se agrega la guía de preguntas utilizada).

Como se mencionó anteriormente, la metodología Delphi se aplicó en tres regiones: Norte, Centro y Sur de la Provincia de Santa Fe. Esta división responde a las similitudes en los entramados productivos en los que tienen incidencia las ADERs/ADR dentro de una misma región.

El grupo de expertos o especialistas que participaron en la metodología Delphi fueron:

- Luis Alberto Medina. Ing. Civil. Docente universitario. Director de DIADA Consultora en Calidad y Organización de la Producción
- Analía E. San Román. Bioquímica. Docente. Investigadora. Experiencia en formulación y gestión de proyectos, Directora del Laboratorio Industrial Farmacéutico SE. Coordinadora del Plan Estratégico Rafaela Productiva 2020.
- Esteban Cuatrín Sperati. Lic. en economía. Mag. en Espacios, Sociedades Rurales y Lógicas Económicas. Docente universitario. Investigador miembro del Instituto de Humanidades y Ciencias Sociales del Litoral IHUCSO-UNL CONICET
- Alejandro Frías. Director de la carrera de turismo de la Universidad Católica de Santiago del Estero (UCSE), Departamento Académico Rafaela (DAR).
- Fabio Sánchez. Productor tambero, Jefatura del Distrito Santa Fe de Vialidad Nacional, ex Presidente de la Asociación para el Desarrollo del Departamento Castellanos, Ex presidente Comunal de Ataliva.
- Norma Arnaudo. Secretaria de Producción de la comuna de María Juana, asesora de la Cooperativa Apícola María Juana, consultora especializada en apicultura.
- Rubén Burkett. Gerente SODECAR S.A y secretario del CCIRR (Centro Comercial e Industrial de Rafaela y su región).
- Samuel Delbon⁴. CPN (UNL), Mg. en Desarrollo Territorial e integrante del Instituto Praxis de la UTN-FRRA.
- Eduardo Gericke. Socio de Metali SA y referente del clúster de frenos hidráulicos de Barrancas.
- Pablo Poeta. Arquitecto. Docente universitario. Integrante de la Oficina de Estudios Urbanos – FADU/UNL

⁴ Se agrega a Samuel Delbon como especialista participante, a modo de corrección por haberlo omitido en el segundo informe de avance

- Abel Alejandro Dagatti Volken. Médico Veterinario. Director técnico y propietario de Veterinaria Amancay y Forrajería y vivero El Yiya.
- Duilio Luis Santana. Médico Veterinario. Especialista en Producción Bovina. Jefatura por concurso del Centro Operativo Experimental Tacuarendí .
- Elbio Alcides Lovisa. Ingeniero Agrónomo. Asesor técnico. Asesor técnico de varios grupos de pequeños productores. Responsable técnico de la elaboración y ejecución de varios proyectos Pymes de la región.
- Damián Claus Cremona. Ingeniero Agrónomo. Ex Director de Producción de la Municipalidad de Las Toscas en el período 2014 – 2019. Actualmente fiscalizador del SENASA
- María Isabel Borghi. Ing. Mecánica Metalúrgica. Experta en la Formulación y gestión de proyectos de la Fundación Cideter (Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico Regional) y del CECMA (Clúster Empresarial Cideter de la Maquinaria Agrícola y Agrocomponentes).
- Marcelo Machado. Bioquímico. Director General de Desarrollo Rural y Agroindustria Familiar.
- Andrés Cura. Gerente de la Unión Agrícola de Avellaneda

El objetivo de aplicar la metodología Delphi detallada es la validación de los lineamientos estratégicos definidos en los encuentros de planificación. A partir de esto, se buscó que los expertos aporten, desde su conocimiento, comentarios, recomendaciones o aspectos a corregir de los mismos, para enriquecer el proceso y lograr lineamientos estratégicos más robustos para las Agencias y Asociaciones para el Desarrollo.

Es por esto que, una vez realizados los talleres Delphi, fue tarea del equipo de consultores hacer las correspondientes devoluciones a las organizaciones.

Por último, las organizaciones terminaron de construir sus tableros de comando, para llegar a las versiones finales presentadas en el Capítulo N° 5, y detalladas como Anexo 2.3 del presente informe, que corresponde a uno de los productos solicitados.

3.4. TERCERA ETAPA DEL PROYECTO: IDENTIFICACIÓN E INCENTIVACIÓN DE ACUERDOS TERRITORIALES

Finalizada la segunda etapa, se trabajó en la confección de las Cartas de Entendimiento. Esta tarea fue realizada en conjunto por la coordinación del proyecto, el Ministro de Producción, Ciencia y Tecnología de Santa Fe, y funcionarios de dicho Ministerio. Al mismo tiempo, se planificaron las rondas de presentación previstas en la formulación del proyecto.

Las rondas de presentación de lineamientos estratégicos llevadas a cabo fueron: con Funcionarios Nacionales y Provinciales y con miembros de las Agencias y Asociaciones; con Funcionarios del Ministerio de Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Santa Fe; con representantes de Universidades Nacionales con sede en distintas localidades de la provincia; con miembros de la Asociación de Agencias para el Desarrollo del País Vasco (GARAPEN); y con legisladores provinciales

Al mismo tiempo, se llevaron a cabo distintos actos de firma de Cartas de Entendimiento. Quienes firmaron fueron el Ministro de Producción, Ciencia y Tecnología, Med. Vet. Daniel Costamagna, y autoridades de las Agencias y Asociaciones para el Desarrollo. Además, acompañaron estos actos de firma, funcionarios del Ministerio de Producción, Ciencia y Tecnología, personal de las organizaciones objetivo del proyecto, y miembros del equipo de consultores.

En simultáneo a estas actividades, se trabajó en la confección de una publicación en formato impreso. La misma, tal como lo solicita el proyecto, es una recopilación del proceso llevado a cabo y los principales resultados obtenidos. La misma tuvo una extensión de aproximadamente 90 páginas, con formato color, y de ella se imprimieron 150 unidades.

4. CAPÍTULO N°3 - CONTEXTUALIZACIÓN SOCIOECONÓMICA- TERRITORIAL DE LA PROVINCIA DE SANTA FE

4.1. INTRODUCCIÓN

La Provincia de Santa Fe presenta una gran diversidad en sus entornos productivos y territoriales. Impulsadas por las características geofísicas y poblacionales, estas actividades se desarrollan en los distintos departamentos definiendo así las economías regionales y teniendo una fuerte y arraigada relación con los territorios. Desde el enfoque del desarrollo territorial⁵, se menciona que diferentes territorios pueden compartir diferentes cadenas y/o sectores productivos, sin embargo, cada territorio “los vive” de distinta manera. Para el proyecto fue un tema central, ya que si bien en los principales sectores y/o cadenas productivas de la provincia se identifican rápidamente y manifiestan claras potencialidades, problemáticas y limitaciones a nivel general; en el ámbito territorial presentan marcadas diferencias según la preeminencia de los diferentes eslabones productivos en cada uno de los territorios. Es aquí donde entran en juego las Asociaciones y Agencias para el Desarrollo, importantes organizaciones territoriales que conocen en detalle esas diferencias y que tienen como misión promover las principales actividades económicas en su región de influencia. Por esta razón, la identificación de los sectores y/o las principales cadenas productivas prioritarias de la provincia, se realizó a partir de la recopilación de información socioeconómica disponible, los antecedentes de informes de proyectos similares a este y, fundamentalmente, del diálogo sostenido con los principales actores de las Agencias y Asociaciones para el Desarrollo e informantes claves identificados por éstas. Cabe destacar que el enfoque que se le ha dado a este proyecto tiene su marco conceptual en el Enfoque Pedagógico y la Investigación Acción en Desarrollo Territorial (EP-IADT).

4.2. CARACTERIZACIÓN SOCIOECONÓMICA DE LA PROVINCIA DE SANTA FE Y SUS REGIONES

Para entender el entramado productivo se considera atinado “dividir” a la provincia en tres regiones, norte, centro y sur. Si bien los límites que las separan no son absolutos

⁵ Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial - Francisco Albuquerque et. al. - 2008.

e inamovibles, sino más bien difusos o dinámicos, pueden definirse estas tres regiones una al norte del río Salado, otra al sur del Salado y al norte del Río Carcarañá, y otra al sur del Río Carcarañá.

La **región Norte**, compuesta por los departamentos 9 de Julio, Vera, General Obligado, San Cristóbal, San Javier, y Garay se constituye como una región ganadera. Inmersa en la llanura chaqueña, posee características climáticas más extremas y suelos menos fértiles, de drenaje dificultoso, donde el paisaje predominante es de pastizales. Estas características hacen de esta región una zona casi únicamente ganadera, en la que se encuentra aproximadamente el 90% de la superficie de uso exclusivamente para esta actividad. Al este de esta región, es decir en la zona del noreste santafesino, a la importante actividad ganadera ya mencionada se le suma como cultivo tradicional la caña de azúcar, gestado como una alternativa en el contexto climático frente a la poca viabilidad de cultivos como soja, maíz o girasol.

La **región Centro** de la provincia de Santa Fe se caracteriza por ser una zona híbrida donde coexisten agricultura y ganadería. La parte este de esta región se caracteriza por ser una zona tambera por excelencia, siendo los departamentos Castellanos, Las Colonias y San Cristóbal los principales productores de leche de la provincia⁶. Como se explicará más adelante, en los departamentos Castellanos y Las Colonias se encuentra también la mayor parte de las industrias lácteas de la provincia. Es por esto que esta zona, junto con la provincia de Córdoba, componen la mayor cuenca láctea de Latinoamérica. En las ciudades de Rafaela y Sunchales existe una gran cantidad de establecimientos industriales de todo tipo además de lácteas, y una fuerte presencia del sector comercial y de servicios. El centro-este santafesino comparte en gran medida las características climáticas y del suelo que la región centro-oeste, aunque la cercanía al Río Paraná hace más propicia la actividad frutihortícola, y el turismo. De todos modos, la industria metalmecánica tiene presencia en los departamentos La Capital y San Jerónimo, al igual que el sector comercial y de servicios (fundamentalmente en el Gran Santa Fe)

Por su parte, la **región Sur** se caracteriza por ser una sola agrícola por excelencia. Posee suelos fértiles, y condiciones climáticas adecuadas para cultivos (régimen de

⁶ Sector Lácteo – Instituto Provincial de Estadística y Censos (IPEC) – Agosto 2021

precipitaciones, rango de temperatura, períodos libres de heladas). Además, la ondulación del suelo facilita el drenaje. Todas estas cualidades la vuelven una región favorable para la producción de cereales y oleaginosas. A estas características se le suma el fácil acceso al Río Paraná como vía de comunicación fluvial fundamental, pensando en que gran parte de estas producciones tienen destino de exportación.

4.2.1. DIAGNÓSTICO Y CONTEXTUALIZACIÓN SOCIOECONÓMICA DE LOS DISTINTOS SECTORES PRODUCTIVOS DE LA PROVINCIA DE SANTA FE

Como se mencionó anteriormente, existe un diverso ecosistema productivo a lo largo y ancho de la Provincia de Santa Fe. En el Proyecto se buscó en primera instancia obtener un diagnóstico de dicho entramado productivo, que reafirme y contextualice la priorización y posterior planificación de las Organizaciones (Agencias y Asociaciones para el Desarrollo) en torno a las actividades productivas presentes en cada uno de sus territorios. Para ello, el equipo del proyecto empleó como insumo fundamental el constante intercambio tanto con miembros de las organizaciones como con actores del territorio clave. Este constante intercambio consistió en comunicaciones telefónicas, emails, reuniones y entrevistas virtuales y presenciales, y el llenado de formularios online con su posterior sistematización; además se consultaron diversas fuentes externas de información.

4.2.1.1 SECTOR PRIMARIO: Ganadería, producción tampera, apicultura, agricultura, frutihorticultura

En primer lugar, la producción primaria de leche es una actividad fundamental en la economía de la provincia. Santa Fe es la provincia argentina con mayor número de unidades productivas, estimadas en 3.560 al año 2021. Esta cantidad representa el 34,1% del total de tambos existentes en el país. A su vez, es la segunda provincia con mayor número de vacas (498.604) después de Córdoba. La producción total de leche en la provincia de Santa Fe se estima en promedio en 299 millones de litros mensuales⁷. De este volumen total se estima que alrededor del 29% es producido en tambos del departamento Castellanos, cerca de un 22% en el departamento Las

⁷ Datos elaborados por el Observatorio de la Cadena Láctea Argentina (OCLA) en base a datos publicados al 31/03 de cada año por la Dirección Nacional de Sanidad Animal – Año 2021.

Colonias, un 20% en el departamento San Cristóbal, y un 16% en los departamentos San Martín y General López (equitativamente distribuido)⁸.

La actividad ganadera está distribuida por toda la provincia. Sin embargo, en la región centro norte es donde se encuentra más difundida la cría de ganado principalmente bovino y porcino. Esta distribución se debe a que, por características del suelo, la región centro norte tiene alta disponibilidad de forraje para alimentar el ganado, mientras que en la región sur los suelos son más aptos para la agricultura. En cuanto a volúmenes de producción primaria ganadera, Santa Fe es la segunda productora a nivel nacional detrás de Buenos Aires, con un stock ganadero que representa aproximadamente el 13% del total del país. Datos del Censo Nacional Agropecuario arrojan un total de 6.206.327 cabezas de ganado bovino y 419.084 cabezas de ganado porcino en todo el territorio provincial, criadas en 15.299 y 1.338 explotaciones agrarias respectivamente⁹.

La producción apícola es también una actividad importante del entramado productivo provincial. Caracterizada en general por pequeños productores, individuales u organizados, la apicultura está presente principalmente en los departamentos del noroeste y centro-oeste santafesino. En el Censo Nacional Agropecuario de 2008, tomado como fuente para el presente trabajo, se registraron 542 explotaciones apícolas, con un total de 70.128 colmenas, distribuidas principalmente en los departamentos San Cristóbal (23%), General Obligado (12%), Las Colonias (12%) y Castellanos (8%). Cabe destacar que prácticamente toda la miel producida en territorio santafesino está destinada a exportación. Como se verá en apartados posteriores, la producción apícola viene experimentando ciertas dificultades debidas a las condiciones climáticas y de los suelos (sequías, inundaciones), el avance de la agricultura que trae consigo aumento en las fumigaciones, entre otras limitaciones que año a año disminuyen la rentabilidad de esta actividad.

La producción de cereales y oleaginosas es una actividad fundamental en la provincia de Santa Fe, abarcando la producción primaria de granos y el procesamiento industrial de los mismos para la producción de aceites y subproductos (harinas, pellets,

⁸ Liquidación única mensual y electrónica (LUME) – Sistema Integrado de Gestión de la Lechería Argentina (SIGLEA) - Junio 2021

⁹ Censo Nacional Agropecuario 2008

biodiesel). El Gran Rosario es el complejo oleaginoso más importante del mundo con una capacidad de 134.000 toneladas diarias (78% de la capacidad instalada nacional). La soja es el principal cultivo. En la provincia de Santa Fe representa cerca del 70% de superficie sembrada total. La mayor parte de dicha superficie se encuentra en los departamentos del Sur. El cultivo de girasol representa el 3% de la superficie sembrada de la provincia, siendo el Departamento General Obligado el que posee la mayor cantidad de hectáreas (50% del Total)¹⁰.

Si bien este tipo de producción tiene una importancia significativa en la economía provincial, las Asociaciones y Agencias para el Desarrollo no tienen capacidad para intervenir con políticas territoriales ni modificar las decisiones que toman los principales actores económicos del sector. En algunos casos, por un lado han tratado de asistir financieramente a pequeños productores y por el otro, promover el agregado de valor en origen. No obstante, han realizado algunos trabajos asociativos con sectores económicos derivados de estas producciones como lo son la fabricación de maquinaria e implementos agrícolas.

La producción frutihortícola también es una actividad presente en la provincia de Santa Fe. Esta cadena de valor posee alrededor del 6,7% de superficie plantada, igual a cerca de 29.000 hectáreas (96% hortalizas y 4% frutas)¹¹. En general, la producción y comercialización se ubica en el límite este de la provincia, en tres zonas diferenciadas: una al norte (departamentos General Obligado, Garay y San Javier); otra en el centro abarcando los departamentos La Capital (zona de la Costa desde San José del Rincón hasta San Javier), y departamento San Jerónimo (Coronda); y otra en el sur (departamentos Rosario, Constitución y San Lorenzo). Existen en la provincia tres mercados de productores (Santa Fe, Rosario y Fisherton).

La producción algodonera ha sido históricamente una actividad arraigada en el norte de la provincia de Santa Fe. Tomando el promedio de las últimas ocho campañas en la provincia, el departamento 9 de Julio reúne el 77% de la producción, seguido por General Obligado (13%), Vera (8%), y otros departamentos el 2% restante. Cabe destacar que en la campaña 2020/2021 en Santa Fe se sembró el 10% del total

¹⁰ Santa Fe: Territorio y Desarrollo – Mario Lattuada et al. – Universidad Abierta Interamericana (UAI) - 2019

¹¹ Cadena Frutihortícola – Ministerio de la Producción

nacional, y el rendimiento fue de 2,320 kg/ha, siendo éste superior al promedio y uno de los más altos de los últimos 20 años¹².

Por su parte, el cultivo de la caña de azúcar representó durante muchos años una actividad muy arraigada en el noreste santafesino, debido a las características del suelo y las condiciones climáticas. La cuenca cañera santafesina comprende el centro y norte del departamento General Obligado. En la actualidad, se trata de una producción que está casi desaparecida en el norte santafesino, no obstante, las organizaciones allí presentes (principalmente ACMAS) mencionan lo que significa la actividad para la tradición del territorio, dejando ver como potencial lineamiento estratégico a adoptar la búsqueda de alternativas para la reactivación de este subsector.

En cuanto a la producción Arrocería, la provincia de Santa Fe es la tercera en cantidad producida a nivel nacional (9%), detrás de Entre Ríos (43%) y Corrientes (42%)¹³. La producción arrocería provincial se distribuye en los departamentos San Javier y Garay (70% y 30% respectivamente), en aproximadamente 25 empresas que cultivan cerca de 20.000 hectáreas (Universidad Abierta Interamericana, 2019).

4.2.1.2 SECTOR SECUNDARIO: Industria metalmecánica, láctea, frigorífica, maderera y mueblera

El sector industrial es una actividad de gran peso en la provincia de Santa Fe. Dentro de las distintas cadenas de valor presentes en la provincia, los eslabones industriales se constituyen como piezas fundamentales del entramado productivo. Existen a lo largo de toda la provincia muchos establecimientos industriales (desde pymes familiares hasta grandes empresas) que producen bienes de calidad y generan gran cantidad de puestos de trabajo.

El principal polo fabril de la provincia se ubica en el sur, especialmente en el Gran Rosario. Las principales subramas presentes son la industria autopartista, petroquímica y alimenticia. Cabe destacar aquí que la provincia de Santa Fe reúne el 44% de empresas de industria autopartista del país¹⁴. Por su parte, en las localidades

¹² Asociación para la Promoción de la Producción Algodonera (APPA) - 2021

¹³ Ejemplo de Cooperativismo y valor agregado en Arroz" - Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación – Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) – 2012

¹⁴ Oferta Industrial Santa Fe – OISFe, Año 2016

de Armstrong, Las Parejas, Las Rosas, Venado Tuerto y Firmat se encuentra el epicentro de empresas fabricantes de maquinaria agrícola, produciendo con altos estándares de calidad en procesos y productos, y exportando al mercado internacional. Santa Fe es la mayor productora de maquinaria agrícola del país, con 343 plantas que representan el 43% de la producción nacional. (OISFe, 2016)

En el departamento Constitución se destaca la presencia de Acindar, siderúrgica líder a nivel nacional. En Villa Constitución y localidades cercanas gran parte del empleo y la actividad económica se debe directa o indirectamente a esta empresa.

En el centro-oeste de la provincia, principalmente en torno a las ciudades de Rafaela, Sunchales y Esperanza se ubican también muchas empresas productoras de autopartes, productos lácteos, muebles, y todo tipo de maquinaria y equipamiento para la industria alimenticia (válvulas, compresores, tanques, equipos de refrigeración). Cabe mencionar por último la producción de motores eléctricos y transformadores en la localidad de Gálvez, y el clúster de frenos hidráulicos de Barrancas.

Otra cadena de valor con un fuerte eslabón industrial presente en la provincia de Santa Fe es la cadena láctea. En los departamentos San Cristóbal, Castellanos, Las Colonias, San Martín y San Jerónimo, existen gran cantidad de empresas que procesan la leche proveniente de los tambos produciendo numerosos alimentos destinados tanto al consumo interno como a la exportación. La provincia de Santa Fe posee, según datos elaborados por el Observatorio de la Cadena Láctea Argentina de 2020/2021, 99 establecimientos industriales lecheros. Esto constituye a la provincia como la tercera con mayor cantidad de industrias lácteas después de Córdoba y Buenos Aires. De estas empresas, Saputo y Williner (Ilolay) son la segunda y tercera, respectivamente, en cuanto a volumen de leche procesada en todo el país (3.651.605 y 1.368.284 litros por día respectivamente), detrás de La Serenísima, ubicada en la provincia de Buenos Aires. A las antes mencionadas, se le suman Tregar, Milkaut, Corlasa, Sancor, Manfrey y La Ramada, como algunas de las más importantes. Todas dentro del ranking de las veinte con mayor volumen de producción de todo el país¹⁵.

¹⁵ Datos elaborado por el OCLA con información suministrada por las industrias del Ranking para el período julio 2020 a junio 2021. Disponible en la web www.ocla.org.ar

Como se mencionó previamente, en el sur santafesino se ubica el conglomerado oleaginoso más importante del mundo. Las empresas aquí ubicadas se encargan de procesar los cereales y oleaginosas para producir aceite como principal producto, y subproductos como harina, pellets, biodiesel. Estos establecimientos se ven muy favorecidos por la cercanía a la producción primaria de materia prima y el acceso al Río Paraná como canal de navegación para embarcaciones de altamar. También, como parte integrante de la industria alimenticia cabe destacar, además del procesamiento de leche, la presencia de 35 establecimientos frigoríficos, de los cuales 12 se ubican en el departamento Rosario.

A lo largo y ancho de toda la provincia, existe un número importante de empresas fabricantes de productos alimenticios, con un perfil más de pyme o emprendimiento familiar, en los rubros panadería, fábricas de pastas, de embutidos y productos de copetín, entre otros. Este tipo de establecimientos tienen un gran componente comercial lo cual hace que podrían ser ubicados dentro del sector terciario.

La industria del mueble es otra rama con gran peso en algunos departamentos de la provincia. Existen tres grandes polos constituidos en Esperanza, Avellaneda y Cañada de Gómez. Cada una de estas localidades posee su propia cámara que nuclea establecimientos que fabrican muebles, madereros y afines (Cámara de Industriales Madereros y Afines de Esperanza CIMAE, Cámara de la Industria Maderera y Afines de Cañada de Gómez CIMACdG, y Asociación de Fabricantes de Aberturas y Muebles de Avellaneda AFAMA). Cabe aclarar que la materia prima para esta actividad es traída, prácticamente en su totalidad, desde otras provincias, por lo que los eslabones productivos prioritarios presentes en la Provincia de Santa Fe son fundamentalmente industriales, de diseño y desarrollo y comercialización.

4.2.1.3 SECTOR COMERCIAL Y DE SERVICIOS

El sector comercial y de servicios está presente en todas las localidades del territorio santafesino. Agrupa todo tipo de actividades que satisfacen distintas necesidades de la población y de las empresas de los demás sectores ya mencionados. Siguiendo un enfoque de cadenas de valor, este sector tiene presencia en todas las cadenas productivas en la provincia, abarcando desde los eslabones finales de comercialización, a los eslabones de transporte, servicios tecnológicos, mantenimiento edilicio y de equipamiento, comunicación/difusión, entre otros. Cabe destacar la importancia de este sector en la ciudad de Sunchales, especialmente en

empresas aseguradoras, ART y de medicina prepaga, principalmente representadas por el grupo Sancor Seguros.

Como parte del sector de servicios y enfatizando su relación con todos los eslabones del entramado productivo santafesino, es importante mencionar a los distintos centros e instituciones prestadoras de servicios tecnológicos. Las universidades, institutos, polos científicos y tecnológicos están ubicados principalmente en las ciudades de mayor relevancia de la provincia (Santa Fe, Rosario, Rafaela) y son actores fundamentales del entramado productivo provincial. Su presencia en la provincia es relevante y sus desarrollos, investigaciones y transferencias tecnológicas abarcan a todos los sectores y encadenamientos (producción primaria, soluciones para la industria, software, I+D+i). Entre estos actores se destacan la Universidad Nacional del Litoral, la Universidad Nacional de Rosario y la Universidad Nacional de Rafaela, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, el Polo Tecnológico Rosario, el Parque Tecnológico Litoral Centro (Santa Fe) y el INTI lácteo (Rafaela),

Por último, pero no menos importante, el turismo es una actividad muy presente en la provincia de Santa Fe. Más allá del contexto de pandemia que se atraviesa la actividad no deja de tener importancia. Por un lado, el turismo de río invita a visitar la costa este de la provincia para disfrutar del descanso, la pesca y otras actividades náuticas en el Río Paraná y sus islas. En particular en el norte de la provincia, el sitio Ramsar Jaukaanigás, se constituye como un atractivo para el turismo de naturaleza de enclave. Por otro lado, las grandes ciudades (Santa Fe, Rafaela y Rosario) ofrecen una amplia propuesta hotelera, gastronómica, cultural y deportiva.

4.3. ACTORES E INFORMANTES CLAVE

Como parte del proceso de relevamiento de información socioeconómica de los distintos sectores productivos de la provincia de Santa Fe, se construyó el mapa de actores productivos e informantes clave. Este trabajo se llevó a cabo mediante la consulta de trabajos realizados anteriormente y otros proyectos precedentes; como así también a partir de las entrevistas a los referentes de las asociaciones y agencias y el llenado de formularios online.

Estos actores son definidos como aquellas organizaciones o personas que actúan territorialmente, directamente asociados a las cadenas o sectores productivos presentes en el área de influencia de cada una de las ADERS/ADRS.

A partir de la identificación de actores, se han seleccionado en conjunto con las Asociaciones y Agencias los referentes o informantes clave (ambos términos se usan como sinónimos). Vale destacar en esta instancia, que cada una de las ADERS/ADR ha establecido una metodología propia a la hora de convocar a dichos informantes. Existieron casos donde la propia organización convocó a reuniones, y otros donde los consultores miembros del equipo del proyecto convocaron a los referentes sectoriales. Asimismo, con respecto a la metodología de captura de información para la construcción del diagnóstico, algunos referentes respondieron a través del formulario web diseñado para esta etapa, mientras que otros prefirieron ser entrevistados. Un tercer grupo utilizó ambas instancias de intercambio. Finalmente se aclara, que algunos referentes identificados a priori, no han podido responder el formulario o coordinar una entrevista, de modo que se recurrió a otros referentes de la misma organización o de otras presentes en el territorio.

En el Anexo 1.2 del presente informe, se listan los actores productivos y los informantes clave que se identificaron a partir del trabajo con las ADERS/ADR. Cada uno de los mismos, es referenciado en cuanto al departamento y localidad sede de sus actividades, así como al sector, subsector y/o encadenamiento productivo que representan.

En particular se aclara que existen múltiples actores y/o referentes que se encuentran vinculados a más de una cadena/sector productivo (por lo general los relacionados con las actividades primarias). Por éste motivo se ha decidido referenciar el sector solamente como “Agrícola”, “Ganadero” o “Agropecuario”.

4.4. RESUMEN DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS PRINCIPALES EN CADA REGIÓN, Y DE ORGANIZACIONES QUE SE DESEMPEÑAN EN CADA UNA DE ELLAS

Habiendo señalado las distintas regiones que componen el territorio santafesino y profundizado en sus actividades económicas representativas, y considerando los territorios de influencia de las Asociaciones y Agencias para el Desarrollo que son objetivo del presente proyecto, se muestra en la Tabla 1 un resumen de esta información. El objetivo de esta es brindar al lector un primer acercamiento a los sectores/encadenamientos productivos representativos de las distintas regiones y que han sido señalados como prioritarios por las organizaciones territoriales a lo largo del proceso llevado a cabo.

Tabla 1. Sectores/encadenamientos productivos prioritarios identificados por cada organización

Región	Sectores/encadenamientos productivos representativos de las economías regionales	Agencias y Asociaciones para el Desarrollo que se desempeñan en cada región
Norte	<ul style="list-style-type: none"> - Ganadería Bovina - Cadena Azucarera - Cadena Algodonera - Bioeconomía - Cadena Apícola - Avicultura y producción primaria - Industria Mueblera - Producción Primaria Arroceras - Sector Comercial y de Servicios - Turismo 	<ul style="list-style-type: none"> - ADR Reconquista - ADR de San Guillermo y Zona - ADR de 9 de Julio - ADR Villa Trinidad y Colonia Ana - Asociación Civil Mesa Azucarera y de Desarrollo Regional Santafecina (ACMAS) - ADR de Ceres y Hersilia - ADR de San Cristóbal - ADR de la Costa - Asociación para el Desarrollo de Villa Ocampo (ADVO) - ADR Interdistrital (Moises Ville)
Centro	<ul style="list-style-type: none"> - Ganadería Bovina y producción frigorífica - Cadena Láctea (eslabones primario y secundario) - Producción de Alimentos - Cadena Apícola - Cadena Agrícola - Cadena Frutihortícola - Industria Autopartista - Industria Mueblera - Industria Metalmeccánica - Sector Comercial y de Servicios - Turismo 	<ul style="list-style-type: none"> - ADR Departamento Las Colonias - ADER Departamento San Jerónimo - Asociación Civil Agencia para el Desarrollo de Esperanza y la Región (ACADER) - Agencia de Desarrollo Económico Sunchales (ADESu) - ADR Departamento Castellanos - Asociación Civil para el Desarrollo y la Innovación Competitiva – Agencia Rafaela (ACDICAR) - Asociación para el Desarrollo Económico y Cultural del Norte del Departamento La Capital y el Sur del Departamento San Justo - Asociación para el Crecimiento y el Desarrollo de los Distritos de Monte Vera y Arroyo Aguiar (ACREDEMA) - Asociación Civil Agencia para el Desarrollo de Santa Fe y su Región (ADER Santa Fe)
Sur	<ul style="list-style-type: none"> - Sector primario agropecuario - Cadena Apícola - Ganadería Bovina y Porcina - Cadena Láctea - Industria metalmeccánica - Industria Autopartista - Industria Mueblera - Sector Comercial y de Servicios - Industria del conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Agencia de Desarrollo del Departamento Constitución (ADECON) - Asociación para el Desarrollo Departamental de la Ruta 34 - ADER Centro Sur Santafesino - Centro Regional para el Desarrollo del Sur de Santa Fe (Venado Tuerto) - ADER Rosario - Asociación Civil con Personería Jurídica para el desarrollo Departamental con Sede en El Trébol

Fuente: Elaboración Propia

4.5. SECTORES PRODUCTIVOS Y ENCADENAMIENTOS REPRESENTATIVOS DE LAS ECONOMÍAS REGIONALES DONDE SE DESEMPEÑAN LAS ADR/ADERS

Como se dijo anteriormente, las Agencias y Asociaciones para el Desarrollo constituyen un actor importante dentro del entramado productivo de la provincia. A continuación, se presenta, como producto obtenido de la primera etapa del proyecto, aquellos sectores/encadenamientos productivos que han sido señalados por cada organización como prioritarios en su territorio de influencia.

1. Asociación Civil Mesa Azucarera y de Desarrollo Regional Santafesina - ACMAS

Considerando las características geográficas y climáticas de la región, la principal actividad productiva identificada por la organización es la ganadería bovina. A dicha actividad se le suman como prioritarias las cadenas de valor cañera y algodонера.

2. Asociación para el Desarrollo de Villa Ocampo - ADVO

La organización define como prioritario el sector ganadero, mencionando también como representativas actividades relacionadas al turismo, la bioeconomía (producción de alcohol y bioetanol).

3. Asociación para el Desarrollo Regional Reconquista

Los sectores productivos representativos para la organización son la producción primaria, principalmente ganadería, avicultura y apicultura.

4. Asociación para el Desarrollo 9 de Julio

La organización identifica como principal encadenamiento productivo presente en su territorio la ganadería bovina. A dicha actividad se suman como prioritarias la cadena algodонера y la cadena apícola.

5. Asociación para el Desarrollo de Ceres y Hersilia

La organización identifica como prioritarias la ganadería bovina, la cadena láctea y la cadena apícola.

6. Asociación para el Desarrollo de Villa Trinidad y Colonia Ana

Las cadenas de valor identificadas como prioritarias para la organización son la cadena láctea, cadena ganadera bovina, cadena apícola y cadena agrícola.

7. Asociación para el Desarrollo Regional de San Cristóbal

La organización define como sectores productivos representativos al sector primario, dentro del mismo los subsectores ganadería bovina y agricultura; y al sector industrial.

8. Asociación para el Desarrollo Regional de San Guillermo y Zona

Se definen como cadenas de valor prioritarias para la organización a la cadena láctea, la cadena apícola y la cadena de la ganadería bovina.

9. Asociación Interdistrital para el Desarrollo Económico (Moisés Ville)

La organización define como prioritarias las cadenas de valor láctea - ganadera, agrícola y apícola.

10. Asociación Civil Para El Desarrollo Y La Innovación Competitiva - Agencia Rafaela (ACDICAR)

Los encadenamientos/sectores productivos prioritarios para la institución son: la cadena láctea (eslabón secundario -industrial- principalmente), cadena cárnica, industria metalmecánica/ autopartista, sector comercial y de servicios, y sector de turismo.

11. Asociación Regional para el Desarrollo del Dpto. Castellanos

Los sectores/encadenamientos productivos prioritarios para la Asociación son: la cadena láctea (eslabón primario principalmente), sector secundario productor de alimentos, industria metalmecánica y cadena apícola.

12. Agencia de Desarrollo Económico Sunchales (ADESu)

La Agencia identifica como sectores/encadenamientos productivos a la Industria Metalmecánica (fabricación de Maquinaria Agrícola, equipos industriales de tratamiento de aguas y efluentes, válvulas); Empresas lácteas, empresas de empaques de cartón, bolsas de papel; el sector de servicios, fundamentalmente empresas de seguros, medicina prepaga, ingeniería, ejecución de obras civiles, eléctricas y de automatismos; y a la actividad agropecuaria y agroindustrial (productores agricultores y ganaderos, tambos cooperativas, acopios, plantas de balanceados, queserías).

13. **Asociación para el Desarrollo del Departamento Las Colonias y Asociación Civil Agencia para el Desarrollo de Esperanza y la Región (ACADER)**

Ambas organizaciones comparten un mismo Ámbito territorial e identifican como sectores/encadenamientos representativos a la cadena láctea (principalmente eslabones secundarios), la cadena de la madera y muebles, el sector agropecuario y el sector comercial.

14. **Asociación Civil Agencia para el Desarrollo de Santa Fe y su Región - ADER Santa Fe.**

Los encadenamientos/sectores productivos prioritarios para la institución son: la fabricación de alimentos y bebidas, industria metalmecánica, sector comercial y de servicios, y sector de turismo.

15. **Asociación para el Desarrollo Económico y Cultural del Norte del Dpto. La Capital y del Sur del Dpto. San Justo**

Se presentan como sectores productivos representativos de la organización el sector agropecuario, y la industria metalúrgica.

16. **Asociación para el Desarrollo Regional de La Costa**

Los sectores prioritarios para la organización son el turismo, el sector de servicios (con foco fundamentalmente en los pequeños emprendedores), y la producción primaria arrocera.

17. **Asociación para el Crecimiento y Desarrollo de los Distritos de Monte Vera y Arroyo Aguiar (ACREDEMA)**

Los sectores/encadenamientos prioritarios para la organización son la cadena de valor frutihortícola, agricultura e industria metalúrgica.

18. **Agencia para el Desarrollo Regional del Departamento San Jerónimo (ADER San Jerónimo)**

Se identifican como sectores/encadenamientos prioritarios la industria metalmecánica, autopartista y la cadena frutihortícola (frutillera).

19. **Asociación Civil con Personería Jurídica para el Desarrollo Departamental con sede en El Trébol**

Los sectores/encadenamientos productivos representativos para la organización son el sector agropecuario, la cadena láctea, y el sector comercial y de servicios.

20. Asociación para el Desarrollo Departamental de la Ruta 34

La organización identifica como prioritarios los siguientes sectores/ encadenamientos: producción primaria agropecuaria, cadena láctea (sector industrial), cadenas de valor de la carne bovina/porcina (sector secundario constituido por establecimientos frigoríficos), cadena apícola (producción primaria y secundaria) y sector comercial y de servicios.

21. Agencia para el Desarrollo Región Rosario (ADERR)

Los sectores/encadenamientos más relevantes determinados por la organización son la industria alimenticia (productos lácteos, embutidos, carne vacuna, molienda de cereales y oleaginosas, y maquinaria de uso especial para industria alimenticia); industria metalmeccánica (productos metálicos básicos, maquinaria agrícola, carrocería y remolques, autopartes); e industria del conocimiento (Tics, biotecnología, nanotecnología, Industria 4.0).

22. Agencia para el Desarrollo del Centro Sur Santafesino

Los sectores/ encadenamientos prioritarios para la organización son la cadena de valor de la madera y muebles (específicamente eslabón secundario), la industria metalmeccánica y nuevamente el sector comercial y de servicios.

23. Agencia de Desarrollo del Departamento Constitución (ADECON)

Se identifican como sectores/encadenamientos productivos representativos la producción primaria agropecuaria, la industria siderúrgica y el sector comercial y de servicios

24. Centro Regional para el Desarrollo del Sur de Santa Fe (Venado Tuerto)

Los sectores/encadenamientos identificados como representativos de la organización son el sector primario agropecuario, la industria metalmeccánica y el sector comercial y de servicios.

4.5.1. ACLARACIÓN SOBRE AQUELLAS ORGANIZACIONES QUE NO CONTINUARON CON EL PROYECTO

Como se anticipó en el Capítulo N°1, las Asociaciones para el Desarrollo de Garay, San Justo Norte y Vera no pudieron sumarse al proyecto, debido a que cada una tiene diferentes problemas institucionales. En el caso de ADR San Justo Norte, existe un problema legal ligado a la rendición de fondos que no permite un trabajo articulado con la Provincia. En el caso de ADR Vera y ADR Garay, son problemas referidos al funcionamiento de las entidades. En el caso de ADR Garay, no realizó la correspondiente renovación de la Comisión Directiva, con lo cual no tiene un órgano de gobierno constituido. En el caso de ADR Vera, si bien tiene designadas sus autoridades, no cuenta con un equipo de trabajo técnico ni administrativo, con lo cual no tiene, en la práctica, capacidad operativa.

5. CAPÍTULO N° 4. IMPACTO DE LA PANDEMIA PRODUCTO DEL COVID-19 EN LOS SECTORES PRODUCTIVOS DE LA PROVINCIA

5.1. INTRODUCCIÓN

Podría decirse que, al momento de diseñar el proyecto, el desarrollo de la pandemia avizoraba una situación de estancamiento económico para el corto y medio plazo. Aun así, se puede mencionar que, si bien en los momentos más estrictos del ASPO se produjo una detención casi total de la economía de la provincia, a medida que avanzaban las flexibilizaciones del aislamiento esta situación se fue revirtiendo.

En este contexto y por las características geográficas, climáticas y socioeconómicas que definen a la provincia, muchas de las actividades que se desarrollan estaban consideradas como esenciales por el Decreto 297/2020 – Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio, con lo cual, el impacto del estancamiento producto del aislamiento no fue tan grave como en provincias. Más allá del diferencial como provincia, el comportamiento desde el punto de vista sectorial y subsectorial fue disímil, hubo impactos y limitaciones a causa de la pandemia COVID-19 comunes a todo el entramado productivo de la provincia de Santa Fe. En general, las empresas sufrieron una caída en la rentabilidad, y aquellas que no estaban dentro del grupo considerado como esencial sufrieron impactos más severos, viéndose obligadas en muchos casos a cerrar, pasar a la informalidad fiscal, reducir horas o despedir a los trabajadores. También, aquellas que siguieron trabajando sufrieron, en alguna medida, el impacto de la pandemia.

5.2. PRINCIPALES LIMITANTES E IMPACTO DE LA PANDEMIA DE COVID-19 EN LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DE LA PROVINCIA DE SANTA FE

A grandes rasgos, y previo a entrar en el detalle de los distintos sectores y subsectores productivos, se pueden mencionar como impactos o limitaciones comunes a todos, a las dificultades para el traslado, tanto de los trabajadores como de los insumos, materias primas, y producto terminado. En este sentido, las distintas actividades productivas se debieron adecuar a nuevos horarios de circulación, restricción en el transporte público de pasajeros, necesidad de contar con permisos habilitantes (condicionando en muchos casos a trabajadores en situación de informalidad). Las demoras en los distintos eslabones de la cadena de suministro hicieron que los niveles

de producción, en muchos casos, fueran menores. A causa de esta problemática, también se vieron frenadas muchas inversiones en, por ejemplo, infraestructura, equipamiento, tecnología, digitalización. Esto repercutió en todos los sectores, agrandando la brecha entre aquellas empresas que poseían algún grado de digitalización previo a la pandemia y pudieron atravesarla de mejor manera, y otras que, al no contar con tecnología acorde, se vieron en una situación mucho más desfavorable.

Un común denominador en todos los sectores productivos, fue el hecho que el impacto fue inversamente proporcional al tamaño de las empresas o productores, sufriendo los emprendimientos más pequeños las peores consecuencias). Generalmente, este tipo de empresas no cuenta con la solidez financiera necesaria para soportar un largo período de caída abrupta de ventas y, por lo tanto, de ingresos.

Cabe destacar que los sectores productivos de la provincia de Santa Fe experimentan limitaciones más allá de la situación de pandemia atravesada. La deficiente calidad de la infraestructura y servicios, especialmente en zonas rurales, es una problemática que afecta a todos los departamentos de la provincia, y que, en un contexto como el que se vivió a causa de la pandemia por COVID-19, acrecentó las dificultades que el entramado productivo atraviesa. Al mal estado de los caminos rurales, el limitado alcance del tendido eléctrico, los servicios de agua potable y gas natural, en muchos casos inexistentes, se le sumó la prácticamente nula conectividad que hizo imposible una correcta adecuación al contexto que tocó atravesar.

Otras limitantes comunes a los distintos sectores productivos, son la escasez de mano de obra calificada, fundamentalmente técnica, y las dificultades para acceder al financiamiento. En el primero de los casos, fue planteada la necesidad de fortalecer los establecimientos educativos formales e informales para dar respuesta a demandas laborales del sector productivo. Incluso, surgió de los actores del territorio entrevistados la posibilidad de que el empresariado estaría dispuesto a financiar parcial, y en algunos casos totalmente, estas capacitaciones/ entrenamientos. En el segundo caso, los actores reconocieron que existen variados programas y/o líneas de financiamiento subsidiados, sin embargo, la accesibilidad a los mismos es muy burocrática, lenta y costosa; planteando la necesidad de que las organizaciones del territorio agilicen, a través del fortalecimiento de sus capacidades, el acceso a estos instrumentos. Además, al no ser en muchos casos suficientes estas asistencias, se

planteó la necesidad de mejorar las líneas de financiamiento en cuanto a montos, plazos de gracias y subsidio de tasas.

5.3. DETALLE DE IMPACTO Y LIMITACIONES EN CADA SECTOR PRODUCTIVO

Con el objetivo de dar respuesta a uno de los interrogantes que se plantearon en esta etapa del proyecto, se presentan a continuación, aquellas limitaciones e impactos que experimentaron los diferentes subsectores o eslabones productivos de los territorios.

5.3.1. SECTOR PRIMARIO

En líneas generales lo que la pandemia puso en evidencia, y mostró en su mayor magnitud, fueron las limitaciones estructurales que se vienen arrastrando desde hace muchísimos años. A las históricas deficiencias en infraestructura básica como energía eléctrica, mantenimiento de rutas y caminos rurales, obras hidráulicas de retención y drenaje de aguas de lluvia; se agregan las debilidades en conectividad y acceso a Internet; vitales para el desarrollo de actividades en aislamiento como, por ejemplo, educación, aplicación de la modalidad de Home Office y reuniones y conferencias virtuales; que hacen al confort de las viviendas y calidad de vida en los medios rurales. Sin embargo, en las áreas urbanas la situación fue algo diferente, ya que allí las condiciones de infraestructura y conectividad son mejores.

Además del déficit de infraestructura en las zonas rurales, también se pusieron de manifiesto dificultades en los primeros eslabones de la cadena agropecuaria y agroalimentaria, fundamentalmente en los servicios a los productores rurales, ya que, para el desarrollo de muchas de estas actividades, era necesario y forzoso, el desplazamiento de los profesionales que los brindan.

Además de lo señalado en párrafos anteriores, la discontinuidad en la comercialización de algunos insumos (actividades que no eran declaradas esenciales) dificultó el mantenimiento y mejoras en maquinarias y predios, desalentó la realización de nuevas inversiones, no solamente en estructura, sino también en el mejoramiento de plántulas, y provocó la pérdida de puestos de trabajo.

Dentro del sector primario, se analizan a continuación los impactos de la pandemia y las limitaciones que sufrieron los distintos subsectores.

La cadena láctea, en varios departamentos, no se vio directamente afectada en términos de producción y facturación en el eslabón primario. Sin embargo,

nuevamente cabe recordar que las dificultades logísticas y la pausa en inversiones se dio al igual que en todo el sector.

En lo que respecta a la ganadería, una de las limitaciones evidenciada, aunque no tenga estrictamente que ver con un efecto de la pandemia, fue el impacto negativo del Decreto Nacional N° 408/21 (más conocido como Cepo Exportador de Carne). Algunas de las repercusiones fueron: baja en la facturación (venta de ganado en pie y carne faenada), suspensión de proyectos de inversión, disminución de puestos de trabajo y horas extras. A lo antes mencionado, se sumó como impacto de la pandemia la baja en el consumo de carne vacuna y el consecuente aumento del consumo de carne de cerdo, según afirmaron varios de los actores entrevistados. En los departamentos del norte, en muchos casos no se pudieron realizar mejoras por falta de insumos básicos, como por ejemplo el alambre.

En otros, como el caso del subsector apícola, la imposibilidad de reunirse presencialmente, conspiró contra una actividad que requiere mucho intercambio de información, capacitación a campo y apoyo mutuo. Los actores mencionaron además como otro limitante propio de la actividad la necesidad de contar con salas de extracción.

La cadena frutihortícola viene experimentando, más allá del contexto de pandemia, una baja en el consumo. En muchos casos, especialmente en el cultivo de frutilla, se tiene la dificultad de que los productores agregan poco valor al producto, disminuyendo así su margen de ganancia. Esto se debe a que venden frutilla a granel, y son las grandes empresas las que se encargan del envasado. A esta problemática se le sumó, a causa de las restricciones de circulación decretadas en el marco de la pandemia, la escasez de mano de obra, principalmente en las grandes producciones. Esto se debe a que, en su mayoría, se trata de trabajadores “golondrina” procedentes de otras partes del país. Otra problemática que, si bien es común, en esta actividad se ve amplificadas, es el grado de contaminación causado por el alto uso de plástico y fertilizantes.

En el caso de la cadena de valor algodonera, el bajo precio del algodón provoca menor margen de ganancia, lo cual, nuevamente, impacta más fuertemente en los pequeños productores.

Por último, cabe destacar el caso de la producción cañera, la cual más allá de la pandemia, viene experimentando hace años una crisis provocada por el propio modelo económico nacional que derivó en el cierre de los ingenios azucareros.

5.3.2. SECTOR INDUSTRIAL

En este caso la situación fue algo diferente al sector primario debido a los beneficios de la urbanidad. Si bien, como todas, al inicio del ASPO a las actividades se detuvieron completamente, más allá de las dificultades que surgieron por los desfasajes entre los anuncios de las flexibilidades y/o restricciones y la capacidad de adaptación por parte de las empresas; la aplicación de los protocolos correspondientes, la mejora en los casos de contagio y las sucesivas flexibilizaciones, permitieron a la industria salir rápidamente de la situación de estancamiento. Incluso, la pandemia generó un impacto positivo desde el punto de vista de la productividad, ya que en algunos casos las empresas mantuvieron, y en otros aumentaron, su producción con la misma o una menor planta de personal. También, en este sentido, quedó demostrado que muchas de las actividades administrativas que se realizaban dentro de la planta se pudieron llevar adelante con una modalidad a distancia o tipo Home Office.

Sin embargo, los beneficios de esta situación fueron opacados en algunos casos, por el incremento en la cantidad de personal ante la necesidad de cubrir reemplazos de personas con enfermedades preexistentes e infectados por COVID 19, a los que se le sumaron los contactos estrechos. También es importante aclarar que la aplicación de los protocolos hizo necesarias reformas, ampliaciones, compras de equipamiento e instrumental para prevenir, controlar y mitigar los contagios.

Las empresas sufrieron, en muchos casos, problemas en el abastecimiento de insumos y materias primas. Esta situación fue entendida como una consecuencia de varias limitaciones propias de la pandemia y las restricciones decretadas en tiempos de ASPO. En primer lugar, las demoras en proveedores que tuvieron personal aislado por contagio o comorbilidades que le impidieron asistir al trabajo llevó, a una buena cantidad de empresas, a modificar los tiempos de entrega de materias primas o insumos. En otros casos, las propias restricciones de circulación provocaron problemas logísticos en el abastecimiento, más aún cuando se trataba de bienes importados. En esta última situación, la propia crisis económica, profundizada por la pandemia, fue otra limitante (tipo de cambio, impuestos a importaciones). Este tipo de

problemas no sólo afectó a la producción, sino que también hizo que se vean frenadas inversiones en tecnología, maquinaria y equipamiento.

Como ya se dijo, la pandemia puso en evidencia la necesidad de incorporar tecnología y adaptarse a nuevas formas de trabajo. En este sentido, aquellas empresas que contaban con algún grado de automatización y digitalización pudieron afrontar la situación de mejor manera, mientras que aquellas que no (especialmente pequeñas y medianas empresas) quedaron en una situación más vulnerable.

En líneas generales, la caída de la industria santafesina en materia de volúmenes productivos y empleo a causa de la pandemia y las restricciones adoptadas, acentuó la desaceleración que el sector venía experimentando desde el año 2018. Datos de la Federación Industrial de Santa Fe indicaron que cerca de 3.500 empresas y 65.000 trabajadores se vieron afectados por las medidas de ASPO (esto es, 65% del total, exceptuando actividades esenciales). No obstante, se puede afirmar que para junio de 2021 ya se registraron valores más altos de actividad respecto a los tres años anteriores, y con cifras de crecimiento de 27% respecto al mismo mes en 2020. (fuente: FISFE, informes mensuales 2020/2021).

Como se mencionó previamente, también se evidenciaron algunas falencias de infraestructura y servicios. El sector industrial se vio principalmente necesitado de mejoras en la provisión de energía eléctrica (mayor potencia, eliminación de micro cortes) y gas natural (mejor transporte y mayor presión). Esta situación se vivió en especial en pequeñas localidades. Se debe tener en cuenta que, para una mejor adecuación al contexto de pandemia que implicó un mayor grado de automatización y digitalización, era y es fundamental que las industrias accedan a estos servicios. En establecimientos industriales más pequeños, se evidenció la necesidad de mejoras en los esquemas de gestión, costos, planificación, abastecimiento, producción, logística y estrategias comerciales. Muchas de estas limitaciones se incrementaron con el contexto de la pandemia.

En cada subsector industrial el impacto de la pandemia tuvo particularidades. Mientras que algunas actividades fueron consideradas esenciales y pudieron continuar trabajando (adaptándose y afrontando las limitaciones comunes ya explicadas), otras no, y sufrieron entonces consecuencias peores.

La industria del mueble, con gran presencia en la provincia, experimentó una baja de consumo. Este problema, que se venía dando desde el año 2015, se profundizó en el primer semestre de 2020. En muchos casos trajo como consecuencia la reducción de personal o el cierre de algunas empresas. No obstante, al igual que en otras ramas, esta situación pudo revertirse a partir del segundo semestre de 2020. En cuanto a las nuevas modalidades de comercio, a la industria del mueble en particular le costó adaptarse. Esto se debió principalmente a dos cuestiones (ambas desfavorecidas en el contexto de pandemia): por un lado, se trata de un mercado muy personalizado donde el cliente prefiere ver en persona el producto antes de comprarlo; por otro lado, el volumen de los productos dificulta su traslado en grandes distancias. Nuevamente, como en la mayoría de las actividades, la industria mueblera sufrió los problemas de abastecimiento de insumos y materias primas, que en muchos casos eran y son importados o provenientes de otras provincias.

La industria láctea sufrió la baja en el consumo de algunos productos elaborados (por ejemplo, quesos blandos) debido al cierre de comercios o establecimientos gastronómicos. Del mismo modo, bajó el consumo de productos cárnicos como chacinados.

En cuanto a la Industria del conocimiento, se evidenció que pudo mantener los niveles de empleo, producción y facturación debido a la facilidad para adaptarse al teletrabajo. No obstante, dentro de esta rama cabe aclarar que, mientras que las empresas de programación aumentaron su actividad atendiendo a muchos establecimientos que necesitaban adecuarse al contexto, aquellas más vinculadas al sector industrial suspendieron en gran medida su actividad por la problemática del cese de inversiones.

5.3.3. SECTOR COMERCIO Y SERVICIOS

En este caso, la situación fue diferente a los anteriores, considerando que, salvo aquellas actividades comerciales y de servicios que eran consideradas esenciales o los comercios de cercanía, el resto sufrió las consecuencias del ASPO en cuanto a las condiciones de comercialización, la limitación en los horarios y, en algunos casos, modificaciones edilicias para aplicar los protocolos correspondientes para la atención al público.

Es por esto que muchas de las organizaciones objetivo del proyecto, identificaron al sector comercial y de servicios como el más afectado por la pandemia del COVID-19.

Muchos comercios y emprendimientos cerraron y otros pasaron a la informalidad fiscal. A raíz de esto, se perdieron muchos puestos de trabajo, se redujeron horas o se incrementó la informalidad de los trabajadores.

Cabe destacar que, en este sector, el cierre de establecimientos, despidos y caídas de las ventas fue directamente proporcional al tamaño del centro urbano. Es decir, que en las localidades pequeñas se percibió una menor cantidad de cierre de comercios, aunque sí un mayor pasaje a la informalidad fiscal y previsional. Esto se debió, principalmente, al impacto en número de casos y circulación comunitaria del virus, siendo este fenómeno más crítico en grandes ciudades.

El ASPO potenció la compra de artículos a través de plataformas electrónicas de comercialización, profundizando el impacto de la caída de las ventas en el comercio tradicional. Esto obligó a los comercios a tener que adecuarse a nuevas modalidades, lo que implicó, en algunos casos, una rápida intervención del Estado para capacitar, y en otros promover, las inversiones necesarias para que las pequeñas empresas incorporen tecnologías digitales y la comercialización de productos a través de diferentes plataformas.

Respecto a los servicios privados como hotelería, gastronomía y todos aquellos servicios relacionados al turismo, en muchos casos la situación fue muy similar al sector comercial. La reducción en el traslado de las personas, ya sea por fines laborales o turísticos, y la reducción de la posibilidad de salidas para esparcimiento, golpearon directamente a estas actividades con fuertes caídas en las ventas, pérdidas de puesto de trabajo (de difícil dimensión teniendo en cuenta la informalidad del subsector) y el peligro latente de no poder sostener la actividad por mucho tiempo más. Podría decirse, sin temor a equivocaciones, que esta fue una de las actividades más afectadas considerando que, además, los altos niveles de informalidad que se registraron dificultaron el acceso a las diferentes asistencias financieras que promovió el gobierno. Dentro del turismo, se debe mencionar que el cierre o suspensión de las actividades deportivas y culturales que atraían visitantes afectó, en gran medida, al sector al igual que la suspensión en los primeros meses de pandemia del transporte de media y larga distancia.

También, se pueden señalar otras limitaciones, más ligadas al carácter territorial, que afectaron al sector. Por ejemplo, en las localidades pequeñas resultó dificultoso la

implementación de la modalidad “Delivery”, ya que, en muchos casos, los pequeños comercios no contaban con la infraestructura necesaria.

En el caso de los servicios públicos, considerando que muchos de ellos eran esenciales, no fueron afectados por la pandemia.

5.4. LIMITACIONES DE LAS AGENCIAS Y ASOCIACIONES PARA EL DESARROLLO

Según lo relevado en esta etapa del trabajo, tras los distintos intercambios realizados entre el equipo de consultores y los representantes de las organizaciones entrevistados, se evidenciaron distintas limitaciones que las mismas sufren. Una de las principales limitantes es la escasez de recursos económicos propios, y de personal técnico. En este último caso, generalmente se trata de una persona que realiza varias funciones, tanto de índole administrativa, como de apoyo a los emprendedores, la formulación de proyectos y la ingeniería financiera. Quedó de manifiesto, además, que en algunas ocasiones no logran que el Ministerio de la Producción identifique a las organizaciones como un actor territorial importante.

5.5. ACCIONES REALIZADAS PARA MITIGAR LOS EFECTOS DE LA PANDEMIA POR COVID 19

En el presente apartado, se explican aquellas acciones llevadas a cabo por las Asociaciones y Agencias para el Desarrollo, por los propios actores del territorio (productores, empresas, comercios), y por el Gobierno Provincial con el objetivo de mitigar los efectos negativos de la pandemia por COVID 19.

Como aspectos comunes a destacar, la principal herramienta de la que disponen las Agencias y Asociaciones para el Desarrollo es el financiamiento, con fondos obtenidos del gobierno provincial. Cabe destacar que, a través del Decreto 355/20, el gobierno provincial destinó, inicialmente, \$123 millones a las Agencias y Asociaciones para el Desarrollo, con el objetivo de apoyar a micro y Pymes industriales, de servicios y comerciales. Así, las organizaciones entregaron créditos de hasta \$100.000 a una tasa de 13,5 % anual, a pagar en 18 meses (6 meses de gracia y 12 cuotas mensuales). Según un informe realizado por la Secretaría de Desarrollo Territorial y Arraigo del Ministerio de Producción de la provincia, el total de créditos otorgados mediante este decreto fue de 1.291. Del mismo informe, se obtuvo que, dentro del sector industrial, las principales actividades beneficiadas fueron la industria

metalmecánica y de muebles; dentro del sector comercial la venta de indumentaria; y en el sector servicios los restaurantes y comedores.

En muchos casos, como se manifiesta en el presente capítulo, los fondos de los que disponen las Agencias y Asociaciones para el Desarrollo son insuficientes para la alta demanda por parte de los productores o emprendedores beneficiarios. Esto hizo que la mayoría de las organizaciones hayan optado, en un contexto de crisis sanitaria, por dirigir estas ayudas económicas a los sectores que se vieron más afectados en sus territorios de acción, esto fue, en la mayor parte de los casos, el sector comercial y de servicios, más allá de identificar como prioritarios otros sectores/encadenamientos productivos dentro de sus territorios. Por esa razón, muchas actividades se vieron imposibilitadas de acceder a financiamiento.

El otro aspecto importante que se trabajó en conjunto entre organizaciones y actores para hacer frente a la crisis originada por la pandemia, fue en la confección y aplicación de protocolos sanitarios para llevar adelante las actividades. En estos protocolos, se contempló el uso de elementos de protección (máscaras/tapabocas), horarios, distanciamiento entre trabajadores, cantidad de personas que podían ocupar espacios de trabajo o ingresar a locales, actividades que debieron realizarse de manera remota y control de temperatura. Para cada actividad, se confeccionaron con el objetivo de adecuarse a las normativas vigentes, tanto del Estado como de los organismos habilitantes. De esta manera se buscó que todas las empresas, productores o comercios, puedan continuar con sus actividades dentro de lo permitido. En varias ocasiones, la adecuación a los nuevos protocolos implicó la adquisición de equipamiento específico. Junto con otras capacitaciones referidas a teletrabajo y comercio electrónico, éste fue uno de los temas más trabajados desde las distintas cámaras

En muchos casos, especialmente para el sector primario, las restricciones de circulación obligaron a las empresas o empleadores a tener que encargarse del traslado de los trabajadores.

Por último, cabe destacar la puesta en marcha del programa “Billetera Santa Fe”. Esto fue un importante paliativo ante la crisis originada por la pandemia. Sin embargo, según palabras de Juan Marcos Aviano, Secretario de Comercio de la provincia, es necesario seguir trabajando para contrarrestar los flujos negativos de comercialización de productos en relación con otras como, por ejemplo, Buenos Aires. Además de esto,

cabe mencionar la implementación del programa Comercio Express, una iniciativa de la Secretaría de Comercio Interior de la Provincia para capacitar y fomentar las nuevas formas de comercialización online.

6. CAPÍTULO 5. ETAPA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA

6.1. INTRODUCCIÓN

Concluida la etapa de diagnóstico y relevamiento de información socioeconómica ya descrita, se comenzó con la tarea de devolución de dichos diagnósticos a cada una de las organizaciones, con el objetivo de lograr que los mismos se conviertan en insumos clave para el proceso de reformulación de los lineamientos estratégicos en cada una de ellas. Durante este proceso de planificación estratégica con las organizaciones, se mantuvo la lógica de construcción conjunta y fortalecimiento de capacidades para con estos actores.

Este trabajo no se realizó solamente con las organizaciones del territorio, sino también con diferentes agentes provinciales dependientes del Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Santa Fe, fundamentalmente de la Dirección de Desarrollo Regional y Local. Se mantuvo un diálogo permanente y todas las actividades fueron planificadas en forma conjunta, considerando el conocimiento que estos actores tienen de las organizaciones, así como en temáticas referidas a la construcción de información socioeconómica y metodologías participativas de planificación.

El proceso de planificación estratégica, eje central de esta etapa del proyecto, estuvo enmarcado tal como se explicó en el Capítulo 3: Apartado metodológico, en una serie de reuniones de planificación participativa que los miembros del equipo de consultores mantuvieron con cada una de las Asociaciones y Agencias para el Desarrollo. Como resultado de estas reuniones de planificación estratégica, se logró la elaboración de los Tableros de Comando para cada organización. Los mismos, fueron una herramienta diseñada e implementada con el objetivo de plasmar y profundizar en los lineamientos establecidos en cada caso, buscando que para cada uno de ellos cada organización pueda identificar y definir objetivos esperados, acciones a llevar a cabo para su compleción y, en algunos casos, posibles instituciones o actores del territorio con las que trabajar conjuntamente para concretarlos.

A modo de resumen, el proceso de planificación con las organizaciones estuvo dividido en tres fases. En la primera, las organizaciones definieron los lineamientos estratégicos y esbozaron un borrador de tablero de comando. Luego, con estos

insumos, en una segunda etapa, los especialistas trabajaron según la metodología Delphi. En la tercera, las organizaciones incorporaron los aportes realizados por los especialistas y trabajaron en la versión definitiva de los lineamientos y tableros de comando.

6.2. TABLEROS DE COMANDO

Para facilitar la lectura de este informe, se decide presentar los Tableros de Comando elaborados por cada organización como Anexo 2.3. Los mismos constituyen uno de los productos requeridos en la formulación del proyecto.

6.3. PRINCIPALES EJES DE TRABAJO/LINEAMIENTOS COMUNES SURGIDOS DE LA ETAPA DE DIAGNÓSTICO

A modo de síntesis de toda la información plasmada en los distintos Tableros de Comando, se presentan en este apartado los lineamientos estratégicos y/o aspectos comunes surgidos del proceso ya descrito. En concordancia con la división utilizada previamente, se distinguen las regiones Norte, Centro y Sur de la Provincia de Santa Fe.

Previo a entrar en el detalle correspondiente a cada una de ellas, cabe destacar aquellos lineamientos que, independientemente de la región, han surgido de prácticamente todos los procesos de planificación individuales llevados a cabo por las Agencias y Asociaciones para el Desarrollo en conjunto con los consultores que forman parte del equipo del Proyecto.

Fortalecimiento institucional: La gran mayoría de las organizaciones objetivo del proyecto, coincidieron en la definición de lineamientos estratégicos que tienen como principal objetivo el fortalecimiento institucional. Dentro de ellos se destacan, como principales aspectos comunes, la necesidad de contar con personal capacitado dentro de sus dotaciones, en especial personal técnico capacitado en formulación de proyectos. De estos lineamientos surge, según el caso, la necesidad tanto de incorporar recursos humanos como de capacitar los existentes. Dentro de los recursos humanos que resultan imprescindibles, se destaca en muchos casos la figura de un Gerente, quien sería el responsable de coordinar los esfuerzos para que se ejecuten las acciones propuestas y su posterior seguimiento con el fin de alcanzar los objetivos planteados.

Otro lineamiento que apareció recurrentemente en la planificación de las organizaciones, el necesario aumento en la capacidad financiera de las mismas, considerando que el apoyo económico a productores y emprendedores es una herramienta fundamental en el rol que cumplen dentro del entramado productivo provincial. De este lineamiento estratégico se desprende, a su vez, la necesidad de estudiar y perseguir la sostenibilidad económica y financiera de las organizaciones, lo que no deja de ser un limitante tanto para la disponibilidad de fondos para otorgar como para la incorporación de capacidades técnicas

Construcción de información con base territorial: Tal como se adelantó al final de la primera etapa del proyecto, es fundamental, para el diseño de políticas públicas tendientes a fortalecer las economías regionales, la construcción de información robusta respecto a las principales cadenas productivas presentes en cada territorio. Es una tarea que requiere del esfuerzo conjunto tanto de Agencias y Asociaciones para el Desarrollo (según el caso) y los distintos actores del territorio tales como cámaras empresariales, productores, emprendedores, casas de estudio, entre otros.

Contar con datos estadísticos que sirvan para construir indicadores socioeconómicos precisos de cada actividad productiva y de cada territorio es un insumo fundamental para el diseño de políticas que ayuden a cumplir los objetivos que tiene el proyecto.

Vinculación y articulación con actores productivos del territorio y otras instituciones públicas y/o privadas: La vinculación institucional constituye otro lineamiento estratégico común a las distintas organizaciones objetivo del proyecto. En el marco de este lineamiento, se hace foco particularmente en los siguientes aspectos:

La necesidad de implementar estrategias de comunicación que permitan a los distintos actores territoriales tener un verdadero conocimiento de las Agencias y Asociaciones para el Desarrollo e identificarlas como aliados estratégicos para potenciar las economías regionales. Dentro de estos lineamientos, se destaca la intención de trabajar en conjunto con los actores productivos para relevar sus necesidades y planificar actividades y formas de trabajo que los acerquen más a los objetivos de cada sector o encadenamiento productivo.

Por otro lado, la vinculación es entendida como un lineamiento estratégico que atraviesa transversalmente toda la planificación realizada, puesto que para avanzar en la concreción de los lineamientos estratégicos, es necesaria una eficiente

vinculación tanto con productores, emprendedores, cámaras, universidades, institutos terciarios, otras Agencias o Asociaciones para el Desarrollo, y los distintos organismos de los gobiernos Municipales, Provincial e incluso Nacional.

Apoyo a pequeños productores, emprendedores, MiPyMEs y PyMEs es otro lineamiento estratégico común a la gran mayoría de las organizaciones. Partiendo de la base que la principal herramienta de la que disponen las ADERs y ADRs es el apoyo económico, surgen en esta etapa de planificación otras herramientas a implementar, en especial pensando en la reactivación de las economías regionales luego de la crisis originada por la pandemia por COVID-19.

Haciendo foco en el apoyo financiero, es fundamental que el mismo llegue a la mayor cantidad de beneficiarios posible, no obstante, y siguiendo la línea de los demás ejes aquí explicados, es necesario complementarlo con otro tipo de asistencias. Además, la capacitación en la formulación de proyectos es un aspecto fundamental que surge de este proceso de planificación. Las Agencias y Asociaciones para el Desarrollo deben, a través de equipos técnicos conformados y capacitados, servir de facilitadores tanto en la formulación como en el seguimiento de los proyectos de sus beneficiarios.

Por último, cabe destacar que, más allá de lo explicado, varias organizaciones mencionan en sus lineamientos estratégicos el rol que deben tener como articuladoras y facilitadoras para con los beneficiarios en el acceso a líneas de financiamiento de otros organismos, tanto públicos como privados, trabajando en la difusión y la asistencia para aquellos emprendedores y/o productores que vayan a solicitarlos. Muchas organizaciones señalan la dificultad que tienen muchos pequeños productores o microempresas para acceder a créditos otorgados por entidades bancarias. Esto presenta una oportunidad de intervención por parte de las Agencias y Asociaciones, facilitando en dichos casos el acceso a estos beneficios.

6.3.1. PRINCIPALES LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS SURGIDOS EN CADA REGIÓN

Además de los lineamientos estratégicos ya mencionados como comunes a todas o la gran mayoría de las Agencias y Asociaciones para el Desarrollo, se observan otros que resultan frecuentes en la planificación de organizaciones de una misma región.

En el caso de la Región Norte, varias organizaciones definieron lineamientos estratégicos fuertemente enfocados al fortalecimiento de la cadena apícola. Los mismos apuntan a varios aspectos comunes: fomentar el asociativismo entre

productores, buscar alternativas que aumenten el agregado de valor en la actividad, fomentar por medio de apoyo económico y capacitaciones la inversión en nuevas tecnologías y el acceso a nuevos mercados, gestionar con los distintos niveles del gobierno la instalación o modernización de salas de extracción.

Otro eje de trabajo común surgido de los lineamientos estratégicos de las organizaciones de la región norte está enfocado en la producción bovina, dirigida tanto a la cadena láctea como cárnica. Nuevamente, aparecen líneas de trabajo que apuntan a la inversión en nuevas tecnologías, infraestructura, innovación, búsqueda de mejoras genéticas y el aprovechamiento de los recursos.

Para la Región Centro, el proceso de planificación llevado a cabo por las Agencias y Asociaciones para el Desarrollo dio como resultado una serie de lineamientos estratégicos, que comparten varios ejes de trabajo, muchos de los cuales fueron definidos en la sección anterior como comunes a la mayoría de las organizaciones. Para destacar algunos frecuentes en la región, se deben mencionar nuevamente la construcción de información precisa de las cadenas de valor presentes en el territorio, la vinculación de las organizaciones con centros tecnológicos y otras instituciones, y el fomento de las relaciones y el trabajo en conjunto entre actores productivos del territorio.

Por último, en la Región Sur se observaron también lineamientos comunes a varias de las Agencias y Asociaciones para el Desarrollo. Nuevamente están presente en gran medida los ejes planteados anteriormente, haciendo foco en este caso en la cadena agropecuaria, láctea e industrial metalmecánica, siendo éstas las principales actividades económicas de la región. Otros aspectos fundamentales señalados por las organizaciones en sus lineamientos estratégicos vuelven a ser la vinculación con otras instituciones, tanto públicas como privadas, y la articulación o ayuda a emprendedores en el acceso a distintas líneas de financiamiento. Otro lineamiento estratégico común a varias organizaciones de esta región es la necesidad de implementar externamente servicios de recolección y construcción de información estadística, software de gestión o consultorías.

6.4. RESUMEN DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

La tabla a continuación muestra un resumen de los lineamientos estratégicos definidos por las Agencias y Asociaciones para el Desarrollo, según lo expresado anteriormente:

Principales Lineamientos Estratégicos Comunes a todas las Organizaciones

1. **Necesidad de construir Información** socioeconómica de cada territorio, con un enfoque basado en cadenas de valor.
2. **Fortalecimiento institucional** de las organizaciones, necesidad de dotarlas de recursos humanos y técnicos.
3. **Agregado de valor** en las principales actividades y encadenamientos productivos de cada territorio.
4. **Mayores oportunidades de financiamiento** a disposición de las organizaciones para brindar a emprendedores y actores productivos de sus territorios.
5. **Mejoras en infraestructura** en zonas rurales tanto tradicionales (vías de comunicación, tendido eléctrico, agua potable) como conectividad y acceso a tecnologías digitales.

Principales Lineamientos Estratégicos Comunes para las Organizaciones de la Región NORTE

1. Fortalecimiento de la Cadena Apícola.
2. Fortalecimiento de las cadenas de valor Ganadera y Lechera.
3. Apoyo a emprendedores.
 - a. Formación y capacitación.
 - b. Incorporación de tecnología/ innovación.
 - c. Implementación de nuevas formas de comercialización.
 - d. Implementación de un Plan de ordenamiento territorial apícola.

Otros Lineamientos Estratégicos

4. Fortalecer el Turismo en la Costa.
5. Fortalecer la Cadena Algodonera.
6. Fomentar y capacitar en el concepto de Bioeconomía.

Principales Lineamientos Estratégicos Comunes para las Organizaciones de la Región CENTRO

1. Potenciar el rol de las organizaciones como articuladoras entre sector público y privado.
2. Generar ofertas de capacitaciones para emprendedores/ productores y trabajadores de las distintas actividades productivas presentes en la región.

Brindar asistencia técnica y/o consultoría a PyMEs en materia de formulación de proyectos, modernización tecnológica e innovación.

Otros Lineamientos Estratégicos

3. Acompañar a las empresas en los procesos de transformación digital.
4. Apoyar a microPyMEs que no pueden acceder a créditos.
5. Potenciar y fortalecer el sector agropecuario, principalmente la Cadena Láctea.
6. Fortalecer las relaciones con instituciones científico-tecnológicas en pos de favorecer la innovación y vinculación con el entramado productivo de la región
7. Apoyar emprendedores del Sector Comercial y de Servicios

Principales Lineamientos Estratégicos Comunes para las Organizaciones de la Región SUR

1. Vinculación entre las Organizaciones, los actores productivos y otras instituciones tanto del sector público como privado. Lograr consolidar a las organizaciones como un aliado estratégico para ellos
2. Apoyo a emprendedores y PyMEs de los distintos sectores/encadenamientos productivos. Convocar a mesas de diálogo para relevar necesidades, brindar asistencia financiera y técnica

Otros Lineamientos Estratégicos

3. Promover y acompañar el proceso de puesta en valor de la Zona Franca.
4. Fortalecer la Cadena Agropecuaria.
5. Fortalecer la industria del conocimiento.
6. Promover el desarrollo de las PyMEs y MiPyMEs de la Cadena Siderúrgica.
7. Fortalecer la Cadena Láctea.

6.5. APLICACIÓN DE METODOLOGÍA DELPHI

Tal como se señalaba en el apartado metodológico, se realizaron tres talleres con expertos que respondieron a los formularios de validación y priorización de los lineamientos estratégicos definidos por las organizaciones.

Cabe mencionar nuevamente que la metodología consistió en dos instancias: En primer lugar, se seleccionó y contactó a los especialistas. Se les explicó a cada uno

en qué consiste el proyecto, el trabajo realizado hasta el momento y las tareas que restaban cumplir; se les explicó cómo se pensaba aplicar esta metodología, ya conocida por la gran mayoría de los expertos, y se les envió formalmente una serie de documentos con esta información resumida para su lectura. La primera ronda de validación de lineamientos fue mediante formularios de Google, tal como se indicó en el Capítulo dos: Apartado Metodológico. La segunda instancia consistió en la realización de los tres talleres, correspondientes uno a cada región.

Cabe nuevamente aclarar que, más allá que ahora se presenta este apartado en el informe, la aplicación de la metodología Delphi fue simultánea a la planificación estratégica llevada a cabo por cada organización. Esto quiere decir que, si bien una primera versión (en muchos casos ya muy avanzada) de los Tableros de Comando fueron enviados a los expertos para que los analicen y realicen sus aportes, las versiones definitivas fueron construidas por las organizaciones teniendo en consideración los aportes de los especialistas y los resultados de los talleres Delphi.

6.5.1. TALLERES DELPHI

En el marco de la metodología Delphi, y buscando llegar al consenso de los especialistas, en los talleres llevados a cabo se buscó profundizar en aquellos aspectos considerados prioritarios, tanto por los mismos especialistas tras ver los tableros, como por las propias Agencias y Asociaciones para el Desarrollo. En todos los casos, se les preguntó sobre distintas temáticas, todas expuestas a continuación, buscando arribar a conclusiones superadoras que puedan ser trasladadas a las organizaciones enriqueciendo el trabajo de planificación realizado.

Los expertos que participaron fueron: Luis Alberto Medina; Analía E. San Román; Esteban Cuatrín Sperati; Alejandro Frías; Norma Arnaudo; Pablo Poeta; Abel Dagatti Volken; Duilio Santana; Elbio Lovisa; María Isabel Borghi y Samuel Delbon¹⁶.

Los talleres se realizaron en forma virtual en los siguientes días y horarios:

- Zona Norte: 7 de diciembre de 9 a 10 horas.
- Zona Sur: 9 de diciembre de 9 a 10 horas.

¹⁶ Se agrega a Samuel Delbon como especialista participante, a modo de corrección por haberlo omitido en el segundo informe de avance.

- Zona Centro: 9 de diciembre de 10:30 a 12 horas.

A continuación, se presentan las consultas realizadas y los principales consensos a los que arribó el conjunto de expertos en cada uno de los talleres.

6.5.1.1 Taller expertos Zona Norte

A ser consultados sobre cuál creen que es el escenario más favorable actualmente para las cadenas productivas en la Provincia de Santa Fe, el consenso de los especialistas estuvo centrado en que:

- *Es necesario considerar las amenazas referidas al impacto climático y proyectar acciones relacionadas con la bioeconomía.*
- *Existe un alto potencial para mejorar (en la cadena láctea es necesario aumentar la eficiencia de la producción de leche a campo), sin embargo, para que ello suceda, se debe trabajar en la reconversión productiva tanto los aspectos culturales como los procesos; considerando la diversidad productiva de la zona (ganadería, Algodón, apicultura).*
- *La diversificación mencionada anteriormente necesita del apoyo del Gobierno Provincial a través de políticas públicas que contemplen el mejoramiento de infraestructura, la generación de líneas de financiamiento acordes a cada actividad productiva y la disminución permanente del desempleo.*

Respecto a la consulta sobre cuál creen que es la proyección de las Asociaciones y Agencias para el Desarrollo en los territorios de la Provincia de Santa Fe; el consenso de los expertos fue el siguiente:

- *Son actores fundamentales. Tienen un rol clave como articuladores y facilitadores que contribuyan a vincular a los diferentes actores de las distintas cadenas productivas. Sin embargo, para que puedan desarrollar esta tarea con eficiencia, es necesario dotarlas tanto de recursos como de herramientas y capacidades técnicas.*
- *Es clave que puedan trabajar con los sectores productivos más desprotegidos de la zona.*
- *Si contribuyen a generar un cambio de expectativas, será fundamental para que los jóvenes se involucren más en la participación institucional. Este aspecto es relevante a partir de la desaparición de cooperativas productivas que fueron muy importantes, en su momento, para la zona.*

Ante la consulta de cómo creen que las cadenas productivas se han adaptado a la nueva realidad impuesta por el COVID-19; el consenso de los especialistas fue el siguiente:

- *No existe claridad respecto a que todos los sectores productivos se hayan adaptado a la nueva realidad.*
- *Existen sectores que son más blandos y que les fue mucho más fácil adaptarse como por ejemplo el sector servicios. En las principales cadenas productivas de la zona se está dando una transición. Sin embargo, distintos sectores todavía no se han adaptado y es probable que no se adapten.*
- *Se percibe que existen muchos procesos en los cuales la tecnología puede solucionar muchas problemáticas, sin embargo, es un proceso que se desarrollará a largo plazo. En este sentido, se debe trabajar en la introducción del concepto de industria 4.0 y la innovación tecnológica. Para esto es necesario el desarrollo de capacidades en todos los actores que componen las cadenas productivas (empresas y organizaciones del territorio).*
- *También es necesario tener un financiamiento acorde para facilitar esta transformación. Las agencias han adaptado herramientas financieras y las han hecho más flexibles, sin embargo, todavía es necesario avanzar aún más en esta temática.*

Respecto a si durante la realidad impuesta por la COVID-19 creen que ha cambiado la forma de producir, de mantenerse en el mercado y vender sus productos; el consenso de los expertos fue que:

- *Se mejoró la logística de la entrega de productos.*
- *Si bien la mayoría de los actores incorporó la virtualidad en la mayoría de sus tareas y actividades, se debe mejorar la infraestructura en este sentido, ya que se evidenciaron problemas en la conectividad de la parte educativa.*
- *No obstante, se deben actualizar las herramientas con las que se cuenta y promover un mayor uso de la virtualidad.*

Cuando se indagó sobre qué la posibilidad de un nuevo escenario de COVID 19, que deberían hacer los gobiernos locales y regionales para apoyar a las cadenas productivas, la mayoría de los especialistas estuvo de acuerdo en que:

- *En la cadena de la carne, los productores deben ajustarse a las actuales exigencias del mercado. Para ello es necesario trabajar en difundir la información de programas que acompañan a una producción mucho más sustentable y amigable con el medio ambiente. Sería importante trabajar en algún certificado de buena producción ambientalmente amigable; ya que se van a introducir innovaciones, en algunos casos más rápido y en otros más lento, como por ejemplo en agricultura y ganadería digital. Un ejemplo a tener en cuenta es el programa “Carnes Santafesinas 2030”.*
- *Reforzar las actividades virtuales con los actores de las diferentes cadenas productivas. El uso de la virtualidad durante la pandemia demostró que es posible dialogar y articular con los funcionarios del gobierno provincial sin necesidad de tener su presencia física en el territorio. Esto es importante para seguir planificando programas acciones con una fuerte impronta local y territorial.*
- *El gobierno provincial debe trabajar para fortalecer la mirada de cadena productiva, ya que no todos los productores se visualizan dentro de una cadena productiva como, por ejemplo, la algodonera, cañera y ganadera. Para fortalecer la mirada se debería trabajar en la formación sobre el concepto y la construcción de información con mirada de cadena productiva sobre qué se produce, cómo se produce, cuántas instituciones existen.*
- *El gobierno provincial debe fortalecer a las agencias desarrollando capacidades y trabajar en el fortalecimiento de la infraestructura territorial contemplando las necesidades de las principales cadenas productivas de la zona.*

Ante la consulta sobre si creen que es fundamental la planificación estratégica como herramienta para el desarrollo de las cadenas productivas territoriales; el consenso de los expertos fue el siguiente:

- *Es fundamental ya que es difícil que las localidades del interior tengan capacidad para sostener estructuras que trabajen en la planificación. Debería existir un programa o esquema provincial que contribuya a generar y/o fortalecer capacidades en equipos técnicos locales de construcción de información y planificación con una mirada sobre los principales encadenamientos productivos del territorio.*

Las respuestas sobre si creen que es fundamental el aporte de las Asociaciones para el Desarrollo en el crecimiento y sostenibilidad de las Pymes y; si creen que las instituciones que apoyan a las microempresas y pequeñas y medianas empresas (MiPymes) han demostrado tener la capacidad de reaccionar a los desafíos impuestos por la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19); fueron desarrolladas, en forma general, en el resto de las respuestas.

6.5.1.2 Taller con expertos Zona Sur

Ante la consulta sobre cuáles creen que es el escenario más favorable actualmente para las cadenas productivas en la provincia de Santa Fe, el consenso de los expertos fue el siguiente:

- *Desde el punto de vista económico será necesario imaginar un escenario económico con un tipo de cambio alto. Esta tendrá directa relación con las exportaciones y el consumo interno. Depende donde se encuentre cada sector se verá afectado en forma diferente, con lo cual será necesario profundizar las articulaciones dentro de las diferentes cadenas productivas.*
- *En la provincia existen algunas agencias que están funcionando bien y muy bien y otras que es necesario fortalecer. Esto es importante para que incorporen la mirada de cómo funcionan las diferentes cadenas productivas y colaboren con el resto de las organizaciones de los territorios.*

Consultados respecto a cuál creen que es el aporte de las Asociaciones y Agencias para el Desarrollo en el crecimiento y sostenibilidad de las PyMEs en un escenario futuro; el consenso de los expertos versó sobre:

- *Es importante contener a las Agencias y Asociaciones para el Desarrollo. También hay que tener en cuenta que van apareciendo nuevas instituciones en los territorios, como los centros tecnológicos e INTI. Sobre todo, para no duplicar esfuerzos y dilapidar recursos. En este caso la provincia debería jugar un rol de facilitador, coordinador y articulador entre las diferentes organizaciones. Dependiendo del caso, podría hacerlo desde el Ministerio de la Producción o desde el área de Ciencia y Tecnología.*
- *Es importante fortalecer el trabajo en red entre estas organizaciones.*

Ante la indagatoria sobre cuáles creen que serían esos elementos o herramientas importantes que debería adoptar la provincia para que eso se pueda concretar en el corto, mediano y largo plazo, el consenso de los expertos pasó porque:

- *Debería existir una mesa de diálogo, planificación y ejecución, coordinada por la provincia, probablemente desde el Ministerio de la Producción, que incorpore a todos los actores públicos, privados, universidades y del sistema científico tecnológico. El objetivo debería ser que las organizaciones generen planes anuales detallados y presupuestados para el fortalecimiento de las diferentes cadenas productivas de su territorio y que sea analizado, discutido y aprobado por el entramado institucional. En este sentido, habría que revisar experiencias que se dan en el exterior donde estas organizaciones se sostienen con aportes tanto del sector público como del sector privado.*

Posteriormente se consultó a los expertos si creen que es fundamental la planificación estratégica como herramienta para el desarrollo de las cadenas productivas territoriales en cabeza de las Asociaciones y Agencias para el Desarrollo. El consenso al que arribaron los expertos contempla:

- *En línea con la consulta anterior, se manifiesta fundamental la planificación estratégica como herramienta para el desarrollo de cadenas productivas. Se insiste con la necesidad de contar con un área, puede ser dentro del Ministerio de la Producción, que promueva el diálogo, la articulación y ejecución de planes estratégicos y acciones para el fortalecimiento de las cadenas productivas.*
- *Esta articulación debería incluir también a los proyectos de investigación de las universidades, como así también los servicios que pueden brindar las instituciones de manera de no superponer esfuerzos ni dilapidar recursos. Sin embargo, es importante destacar que existen organizaciones territoriales que llevan adelante esta forma de trabajo y otras a las cuales todavía hay que fortalecer.*
- *También, debería fortalecerse las capacidades tanto técnica como económica de las agencias en la articulación y el trabajo en red, ya que muchas cadenas productivas exceden el marco territorial de actuación individual de las organizaciones, con lo cual hay que contemplar esquemas de planificación regional y provincial según sea el caso, sobre todo en localidades o regiones donde la densidad institucional puede llevar a superponer esfuerzos.*

Respecto a la consulta sobre cómo creen que se han adaptado las cadenas productivas a la nueva realidad del COVID-19, el consenso de los expertos fue:

- *La realidad es diversa. Por un lado, existen sectores, como por ejemplo el de la maquinaria agrícola, que ya se han adaptado a la nueva realidad impuesta por el COVID-19. Sin embargo, en otros, existe la necesidad de trabajar sobre conectividad, incorporación de tecnología digital, formación de recursos humanos acordes a la revolución tecnológica que se espera a futuro. En este sentido es fundamental la apoyatura, previamente fortalecida, tanto de Agencias como de Asociaciones para el Desarrollo, como así también la generación de infraestructura digital.*

Consultados sobre si creen que en escenarios de futuro es fundamental solo el apoyo económico para el fortalecimiento de las Agencias y Asociaciones para el desarrollo, el consenso que al abordar un fue el siguiente:

- *Además del apoyo económico, es necesario fortalecer las capacidades de los equipos técnicos de las organizaciones para que propendan a su propia sostenibilidad y no dependan de los fondos que puede otorgar el Estado. Para eso, es necesario que los empresarios y el resto de las organizaciones del territorio visualicen la utilidad de las acciones, de manera que los motive a realizar aportes para el sostenimiento de las Agencias y Asociaciones para el Desarrollo.*
- *No se trata de tener apoyo económico para incorporar recursos humanos técnicos, sino de capacitar y fortalecer las existentes.*
- *Debería arribar hacia un esquema en el cual el apoyo económico esté atado al cumplimiento de objetivos y metas por parte de las organizaciones.*

Consultados sobre qué deberían hacer los gobiernos locales y regionales para apoyar a las cadenas productivas ante un posible nuevo escenario de COVID-19, el consenso al que se arribó fue el siguiente:

- *Considerando que existe conectividad y que hay experiencia en el manejo de la comunicación virtuales y las tecnologías digitales, es necesario avanzar en la innovación dentro sector productivo introduciendo el concepto de industria 4.0 en las empresas.*

- *También debe trabajarse en la incorporación de la innovación abierta, sea que las start up funcionen dentro de las empresas para evitar incremento en las estructuras que son cada vez más costosas.*
- *También se debe trabajar con las universidades para fortalecer capacidades en ingeniería electrónica y mecatrónica que son las tecnologías que se utilizarán a futuro.*
- *Como en casos anteriores, las Agencias y Asociaciones para el Desarrollo deben tener un rol articulador a nivel territorial para acompañar la implementación de políticas públicas en contextos de crisis. Para ello, estas organizaciones tienen que estar fortalecidas y con capacidades técnicas para poder hacerlo.*
- *También es imprescindible contar con el sostenimiento económico para aquellas actividades, como por ejemplo el turismo, en los cuales un contexto de estricto aislamiento significa una detención de todas las actividades de la cadena, considerando que esta ayuda podría ser articulada a través de estas organizaciones.*

Indagados sobre cuáles creen que sería, por parte del gobierno provincial, la oportunidad u oportunidades que se deberían fortalecer para el crecimiento de las Agencias y asociaciones para el Desarrollo; el consenso de los expertos fue el siguiente:

- *Si se relaciona con la primera consulta, en donde se preveía un escenario con un tipo de cambio alto, se debería trabajar en promover, a la vez, las exportaciones y la sustitución de importaciones. Existen casos tanto la maquinaria agrícola, como en la horticultura y la fruticultura, productos (máquinas y partes) que existen capacidades en la región para ser producidos a un menor costo.*

Finalmente, se les consultó sobre cuáles serían los aspectos centrales que la provincia debería tener en cuenta, en el futuro inmediato, al momento de firmar los acuerdos territoriales de apoyo y colaboración con las Agencias y Asociaciones para el Desarrollo; el consenso fue el siguiente:

- *En primera instancia se deberían firmar los acuerdos con aquellas organizaciones que, a partir del diagnóstico realizado, se juzga que hayan*

realizado un buen ejercicio de planificación y estén en condiciones de llevarlo adelante.

- *En segunda instancia, se debería realizar un fuerte trabajo de fortalecimiento con aquellas organizaciones que se juzgan más débiles y posteriormente firmar un acuerdo de colaboración.*
- *Como se mencionó en anteriores consultas, si los acuerdos tienen incorporados apoyos económicos de algún tipo, los mismos deberían ser otorgados en función de una evaluación sobre el cumplimiento de objetivos y metas propuestas.*

6.5.1.3 Taller con expertos Zona Centro

Ante la consulta sobre cuál creen que es el escenario más favorable para las cadenas productivas en la provincia de Santa Fe, pensando en el corto y mediano plazo; el consenso de los expertos fue el siguiente:

- *Para el 2022 hay que pensar en los escenarios tanto de exportación, importación de insumos como a la perspectiva de crecimiento de la demanda interna. Esto último está directamente relacionado con la actividad tanto de proveedores como de procesadores y prestadores de servicios. La existencia de actividad dentro las cadenas productivas contribuye a traccionar la demanda dentro mercado interno.*
- *Es importante el acompañamiento en la adecuación tecnológica, sobre todo en la introducción del concepto de industria 4.0 y la digitalización de datos ya que son fundamentales para lograr un salto en la competitividad. También es importante trabajar el asociativismo a lo largo de la cadena se asocia para la compra de insumos comunes o el aprovechamiento de diferentes oportunidades de mercado.*

Pensando en el sector turismo en el corto y mediano plazo es:

- *Necesario construir información que permita realizar un diagnóstico sobre cómo está la actividad después de sobrellevar lo más duro de la pandemia, ya que son escasos los datos a nivel provincial. Con lo cual, se necesita contar con información fidedigna que permita generar políticas y tomar decisiones.*

- *También se debe trabajar en la digitalización o virtualización de algunas etapas del proceso turístico ya que se deben combinar con lo presencial. Claramente, un aspecto a mejorar la conectividad en los destinos turísticos de nuestra zona.*
- *Por otro lado, en el corto plazo, es necesario trabajar fuertemente en la articulación público-privada para generar ofertas que sean acordes a las realidades de los territorios y, en el largo plazo, diseñar propuestas de productos turísticos innovadores sin perder su vinculación con lo tradicional y autóctono de cada territorio.*
- *En el caso de la apicultura, los distintos grupos asociativos de apicultores intentan vender miel fraccionada, sin embargo, el proceso de inscripción es muy largo y engorroso, sumado a que la miel tiene un precio internacional en dólares que, convertido a pesos, es muy elevado para el mercado interno. Esto incentiva la venta de miel fraccionada casera rebajada y/o en el mercado informal.*

Respecto a la consulta sobre cuál creen que debería ser la hoja de ruta por parte del gobierno provincial para apoyar las Agencias y Asociaciones para el Desarrollo; el consenso de los especialistas pasó por:

- *Es necesario trabajar en un esquema de financiamiento de las organizaciones que les permita funcionar sin sobresaltos y conformar un equipo técnico profesionalizado. Tal vez podría pensarse en uno más centralizado en el manejo y descentralizado en la ejecución, considerando que la sostenibilidad no debe ser solamente responsabilidad del sector público, sino que el sector privado también tiene que aportar recursos económicos o de otra índole. En cuanto a los equipos técnicos, también debe fortalecerse, a través de la formación, la capacidad gerencial.*
- *Es fundamental seguir fortaleciendo el trabajo en red de las asociaciones y agencias. Esto permitiría mejorar la comunicación entre las organizaciones, compartir experiencias, proyectos y programas. Además, ayudaría a fortalecer el esquema de planificación de cada y a una coordinación desde la provincia para que no se superpongan acciones y dilapiden recursos entre localidades muy próximas.*
- *Respecto a la formación de equipos técnicos y la articulación de acciones, es necesario considerar el aporte que pueden realizar las universidades tanto*

públicas como privadas. Por otro lado, en el caso de las Asociaciones para el Desarrollo, se necesita conformar un equipo técnico a nivel regional que acompañe y asesore los emprendimientos.

- *También es necesario contemplar líneas de financiamiento más flexibles para las diferentes actividades y tamaños de empresas. A las más pequeñas les cuesta acceder al mercado formal y terminan siendo beneficiarias de programas provinciales o nacionales que también tiene muchísimos requisitos para acceder.*

Considerando la consulta sobre cuál creen que debería ser el aporte de las Asociaciones y Agencias para el Desarrollo en el crecimiento y sostenibilidad de las PyMEs en los territorios; el consenso de los especialistas fue el siguiente:

- *Conformar equipos técnicos, estables más allá del cambio de autoridades, que realicen diagnósticos sobre las realidades territoriales y en base a eso promuevan la planificación.*
- *Brindar asistencia técnica general y promover la articulación entre las pymes y el entramado institucional del territorio.*
- *El ordenamiento de su crecimiento consiste en brindar la asistencia de expertos en áreas muy específicas que a las empresas les cuesta mucho acceder económicamente, ya que, según el caso, esta asistencia puede ser la diferencia entre desaparecer o seguir existiendo.*
- *También se debe promover las alianzas entre pymes para el desarrollo de proveedores locales.*
- *Otro tema importante, el cual pueden contribuir es en el acompañamiento para la formulación de las líneas de financiamiento provinciales y nacionales, muchas veces en proyectos concretos tendiente a aumentar la competitividad a partir de la incorporación de innovaciones.*
- *Trabajar en la integración de la investigación con las necesidades de desarrollo de cada región. Crear escenarios donde se puedan compartir investigaciones en curso y en proyecto de manera de realizar sinergias y no dilapidar recursos tanto de conocimientos como económicos. Es decir, incorporar una visión integral que priorice temáticas en función de una planificación estratégica.*
- *En el caso de la cadena turística, deberían trabajar en la investigación de mercado, tarea que por sí sola las pymes no pueden realizar, para promover el*

turismo receptivo con nuevas estrategias. Además, se debería generar alianzas con otras organizaciones que puedan tener objetivos similares. En este caso las Agencias y Asociaciones deberían cumplir un rol articulador y facilitador de procesos.

- *En el caso de la fruticultura, las asociaciones y agencias deberían ayudar a las pymes del sector a proyectarse, a través de sus respectivas cámaras o grupos de trabajo, en la búsqueda de nuevos mercados, en la realización de vigilancia tecnológica, en la digitalización de procesos y la introducción de innovación tecnológica.*

Consultados sobre si a partir de la realidad impuesta por la COVID 19 creen que en los escenarios de futuro cambiarán las formas de producir de mantenerse en el mercado y comercializar sus productos, y cuál creen que sería el aporte de las Agencias y Asociaciones para el Desarrollo sobre este tema; el consenso arribado fue el siguiente:

- *La pandemia por COVID-19 ha modificado los escenarios futuros ya que cambiaron las prácticas y las conductas de los consumidores. En este sentido, será necesario generar y utilizar información prospectiva que promueva el cambio cultural a través de presentar los diferentes escenarios de tendencias para cada una de las ramas de actividades.*
- *En línea con lo anterior, la digitalización y la incorporación del concepto de industria 4.0 para avanzar mucho más rápidamente, por lo cual, será necesario acompañar a las pymes de los diferentes territorios en el desarrollo y la implementación de estas nuevas tecnologías, ya sea tanto en los procesos productivos (incorporación de robótica y mecatrónica), en las estrategias comerciales y el desarrollo de los servicios. En consonancia y para que los esfuerzos sean fructíferos, se deben redoblar los esfuerzos en materia de incorporación de procesos de calidad en las empresas. Desde programas básicos, hasta programas de buenas prácticas de manufactura o incorporación de gestión por calidad total, si esto no sucede lo único que se va lograr es digitalizar y visualizar procesos defectuosos o de mala calidad.*
- *Una de las cuestiones que hay que considerar en los escenarios de futuro, es cómo se ha instalado con fuerza el cuidado del medio ambiente. Sobre todo, porque esto ha generado que se intensifiquen las restricciones a las actividades*

que tienen un impacto medioambiental negativo. En este sentido, las organizaciones tendrán que articular fuertemente con el sector del conocimiento con el objetivo de incorporar la economía verde en varias actividades productivas.

- *Otra de las cuestiones es incorporar el concepto de trabajo en equipo tanto en los esquemas de asesoramiento como de investigación y desarrollo. Esto se puso de manifiesto fuertemente en la pandemia, sobre todo, en los equipos de investigadores y científicos.*

Al ser indagados sobre qué deberían hacer los gobiernos locales y regionales para apoyar a las cadenas productivas ante la posibilidad de un nuevo escenario de COVID-19; el consenso de expertos fue:

- *En primera instancia, realizar todos los esfuerzos posibles para no volver a la situación de aislamiento. Para el caso del turismo eso sería catastrófico ya que se detienen todas las actividades y sólo quedaría la posibilidad de asistencia económica para que las empresas de la actividad no desaparezcan.*
- *Organizar a la sociedad para producir en situaciones alternativas de aislamiento. Es necesario generar simulacros, como sucede con otro tipo de contingencias o accidentes, por ejemplo, incendios, para generar los protocolos necesarios y tener una respuesta como comunidad.*
- *Trabajar en la protocolización de todas las actividades (productivas, sociales, deportivas, etc.) y en la concientización y educación de la población sobre la responsabilidad individual para evitar los contagios.*
- *Promover un fuerte proceso y esquema de vacunación obligatoria y de observación y cumplimiento estricto de los protocolos generados.*

La indagación sobre la importancia de la planificación estratégica para las asociaciones y agencias para el desarrollo fue respondida válidamente, de una u otra forma, en las consultas mencionadas anteriormente.

7. CAPÍTULO 6: ACUERDOS TERRITORIALES

7.1. INTRODUCCIÓN

En esta nueva etapa del proyecto, se tuvo como objetivo la conversión de los lineamientos estratégicos previamente definidos en acuerdos y articulaciones que lleven a su concreción. Dichos acuerdos fueron firmados a modo de Cartas de Entendimiento por autoridades de cada organización y el Ministro de Producción, Ciencia y Tecnología de la provincia de Santa Fe, Med. Vet. Daniel Costamagna.

La firma de estas Carta de Entendimiento es el resultado final del trabajo conjunto realizado entre las Asociaciones y Agencias para el Desarrollo que integran la Red Provincial de Asociaciones y Agencias para el Desarrollo Regional - RePAAD, el Ministerio de Producción, Ciencia y Tecnología, y el CFI, quienes durante el año 2021 llevaron adelante un proyecto de actualización de lineamientos estratégicos. Como ya se dijo, éstos serán el marco de las acciones a implementar en el territorio, siendo las Cartas de Entendimiento herramientas que representan el compromiso de implementar políticas públicas que permitan la concreción de lo planificado.

Además de la confección y firma de las Cartas de entendimiento, se llevaron a cabo cinco encuentros de presentación de lineamientos estratégicos con distintos funcionarios y organismos. Los mismos tuvieron como objetivo mostrar los resultados obtenidos en las etapas previas del proyecto a aquellos representantes del sector público nacional, provincial y municipal, buscando integrar reparticiones públicas que puedan contribuir a dinamizar las acciones que estos lineamientos encierran.

7.2. RONDAS DE PRESENTACIÓN DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Tal como se planificó al formular el proyecto, se llevaron a cabo 5 rondas de presentación de lineamientos estratégicos. La primera con Funcionarios Nacionales y Provinciales y con miembros de las Agencias y Asociaciones; la segunda con Funcionarios del Ministerio de Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Santa Fe; la tercera con representantes de Universidades Nacionales con sede en distintas localidades de la provincia; la cuarta con miembros de la Asociación de Agencias para el Desarrollo del País Vasco (GARAPEN); y la última con legisladores provinciales. A continuación, el detalle de cada una de ellas. Cabe aclarar que se

utilizan los términos “ronda de presentación” y “reunión de presentación” como sinónimos.

7.2.1. REUNIÓN DE PRESENTACIÓN CON LAS ORGANIZACIONES DE LA RED DE AGENCIAS Y ASOCIACIONES

La primera de estas rondas de presentación tuvo lugar el 21 de diciembre de 2021 en El Molino, Fábrica Cultural. De la misma, participaron autoridades de las Agencias y Asociaciones para el Desarrollo, miembros del equipo de consultores del Proyecto, y Funcionarios Nacionales y Provinciales.

En esta jornada, se realizó en primer lugar un repaso de todas las actividades llevadas a cabo en el marco del proyecto y la Red Provincial de Asociaciones y Agencias para el Desarrollo Regional. El principal objetivo fue exponer los resultados obtenidos, principales limitaciones encontradas y lineamientos estratégicos surgidos en el común de las organizaciones, haciendo mención a los que surgieron con mayor frecuencia y a aquellos particulares de los distintos territorios.



7.2.2. REUNIÓN DE PRESENTACIÓN CON FUNCIONARIOS DEL MINISTERIO DE PRODUCCIÓN, CIENCIA Y TÉCNICA DE SANTA FE

La segunda ronda de presentación se llevó a cabo de manera virtual el 18 de marzo de 2022, y estuvieron presentes funcionarios del Ministerio de Producción, Ciencia y Tecnología de Santa Fe, junto al equipo de consultores del Proyecto. Nuevamente, el

objetivo de la reunión fue acercar a los funcionarios los resultados obtenidos en las etapas de diagnóstico y planificación estratégica del proyecto. Del intercambio con cada participante comenzaron a surgir ideas y potenciales acciones conjuntas para la concreción de los lineamientos estratégicos definidos por cada una de las Agencias y Asociaciones para el Desarrollo.

A continuación, el listado de funcionarios participantes en esta segunda ronda de presentación:

- **Claudio Mossuz** – Sec de Industria – MPCyT.
- **Ma. Eugenia Carrizo** – Subsecretaría de Agroalimentos – MPCyT.
- **Marcelo Comelli** - Subsecretario PyME – Secretaría de Industria - MPCyT.
- **Iván Piascik** - Subsecretario de Fortalecimiento Industrial – Secretaría de Industria – MPCyT.
- **Eva Rueda** - Subsecretaría de Proyectos Científicos y Tecnológicos – Sec. Ciencia, Tecnología e Innovación - MPCyT.
- **Pablo Ruisi** - Director Provincial de Promoción de Exportación – Sec de Comercio Exterior MPCyT.
- **Eliana Eberlé** - Coordinadora de Acuicultura – Sec de Agroalimentos - MPCyT.
- **Delfina López** – Asesora Técnica - Agencia Santafesina de Inversiones y Comercio Internacional "Santa Fe Global" - MPCyT.
- **Facundo Grosso** – Asesor Técnico de la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación – MPCyT.
- **José María Aused** – UNR.
- **Marcelo Maisonnave** – UNR.
- **Natalia Aníboli** – INTI Rafaela.
- **Jordán Mularz** - miembro del equipo técnico de la Sec de Comercio Interior - MPCyT.

RePAAD

RED PROVINCIAL DE ASOCIACIONES Y AGENCIAS PARA EL DESARROLLO REGIONAL

Definición y Actualización de lineamientos estratégicos en Asociaciones y Agencias de Desarrollo de la Provincia de Santa Fe

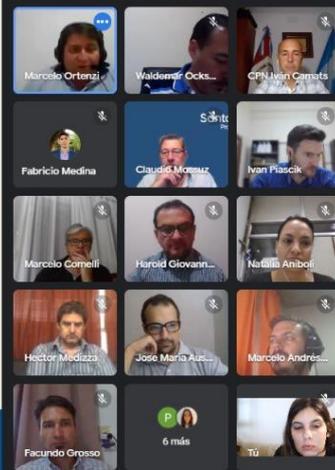
Equipo técnico:

Coordinación: Lic. Marcelo Ortenzi

Trabajo con organizaciones: CPN Héctor Medizza Ing. Harold Espinel Navas
 Ing. Vanina Cicchellero Lic. Mayela Ruiz Baleani
 Ing. Gonzalo Bonaveri

Administración: CPN. Patricia Imoberdof

Comunicación: Lic. Andrés Romero Jones



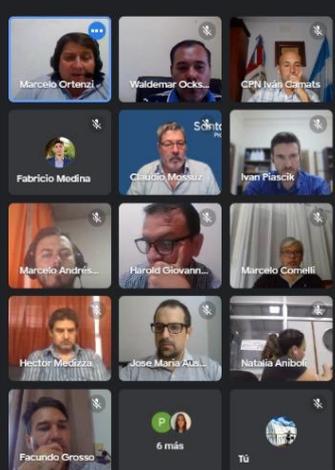
RePAAD

RED PROVINCIAL DE ASOCIACIONES Y AGENCIAS PARA EL DESARROLLO REGIONAL

Definición y Actualización de lineamientos estratégicos en Asociaciones y Agencias de Desarrollo de la Provincia de Santa Fe

Región Norte

- Asociación para el Desarrollo Regional Reconquista
- Asociación para el Desarrollo Regional de San Guillermo y Zona
- Asociación para el Desarrollo 9 de Julio
- Asociación para el Desarrollo Regional de Villa Trinidad y Colonia Ana
- Asociación Civil Mesa Azucarera y de Desarrollo Regional Santafesina
- Asociación para el Desarrollo Regional de Ceres y Hersilia
- Asociación para el Desarrollo Regional de San Cristóbal
- Asociación para el Desarrollo Regional de La Costa
- Asociación para el Desarrollo de Villa Ocampo
- Asociación para el Desarrollo Regional Interdistrital (Moisés Ville)



7.2.3. REUNIÓN DE PRESENTACIÓN CON REPRESENTANTES DE UNIVERSIDADES NACIONALES

El 25 de marzo de 2022 se llevó a cabo de manera virtual la tercera ronda de presentación de resultados. De la misma participaron, junto a los miembros del equipo de proyecto, representantes de las Universidades Nacionales presentes en la provincia: Universidad Nacional del Litoral, Universidad Nacional de Rosario, Universidad Nacional de Rafaela, y las cinco sedes de la Universidad Tecnológica Nacional. Las personas participantes en esta ocasión fueron:

- **Brian Moschen** – Decano – UTN Reconquista.
- **Walter Capeletti** – Sec. de Ciencia y Tecnología – UTN Reconquista.
- **Jorge Nocino** – Sec. de Extensión – UTN Rosario.
- **Juan Salto** – Subsec. de Vinculación Tecnológica – UTN Rosario.
- **Oscar David** – Decano – UTN Rafaela.
- **Orlando Thailinger** – Sec. de Extensión – UTN Rafaela.
- **Alfonso Giménez** – Sec. de Extensión – UTN Santa Fe.
- **Germán Casado** – Coord. del área de Actividades y Proyectos de la Secretaría de Extensión – UTN Santa Fe.
- **Renzo Píccoli** – Coord. del área de Vinculación Laboral de la Secretaría de Bienestar Universitario – UTN Santa Fe.
- **Sara Lauría** – Sec. de Fortalecimiento Territorial – UNL.
- **Sebastián Rossín** – Dir. de Vinculación Tecnológica – UNL.
- **Santiago Dearma** – Sec. de Extensión Universitaria – UNR.
- **Mariel López** - UNRaf.

Marcelo Ortenzi está presentando

RePAAD

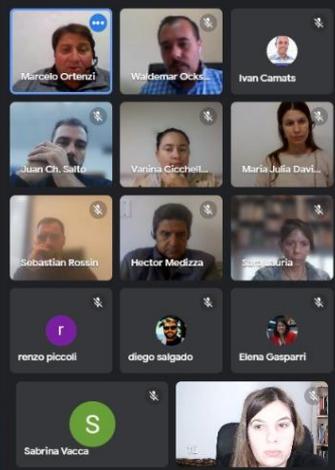
RED PROVINCIAL DE ASOCIACIONES
Y AGENCIAS PARA EL DESARROLLO REGIONAL

Definición y Actualización de lineamientos estratégicos en Asociaciones y Agencias de Desarrollo de la Provincia de Santa Fe

**OBJETIVO: CONTRIBUIR A LA REACTIVACIÓN DE LOS SECTORES ECONÓMICOS DE LA
PROVINCIA DE SANTA FE:**

3 Etapas del Proyecto:

- 1- Diagnóstico del contexto socioeconómico de la Provincia e identificación de las limitaciones derivadas de la crisis COVID-19.
- 2- Planificación estratégica y definición de los **lineamientos estratégicos** de las **ADER/ADRs**.
- 3- Implementación de lo planificado mediante articulaciones locales, provinciales y nacionales.







Marcelo Ortenzi está presentando

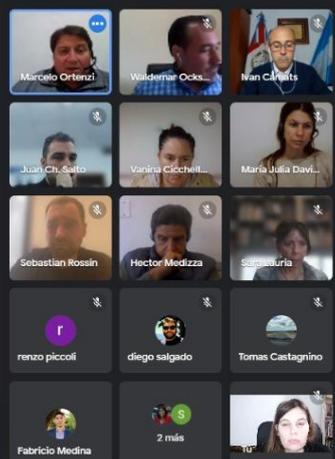
RePAAD

RED PROVINCIAL DE ASOCIACIONES
Y AGENCIAS PARA EL DESARROLLO REGIONAL

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LAS ADRS/ADERS definidos tras las etapas 1 y 2 del Proyecto:

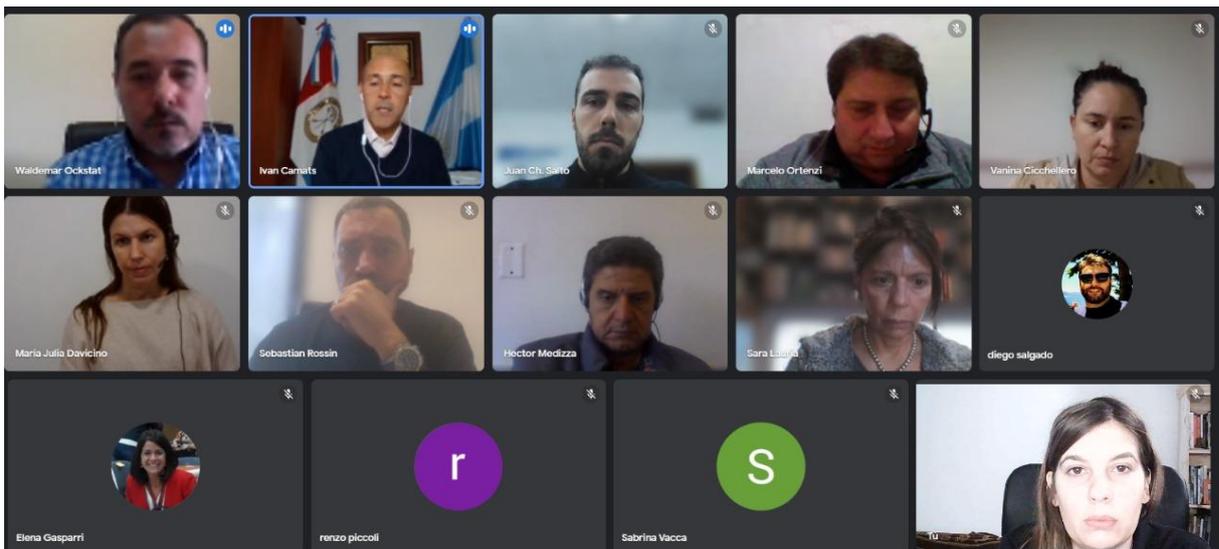
EJES / LINEAMIENTOS PRINCIPALES COMUNES A TODAS LAS ORGANIZACIONES

- **Necesidad de construir Información** socioeconómica de cada territorio, con un enfoque basado en cadenas de valor
- **Fortalecimiento Institucional** de las organizaciones, necesidad de dotarlas de recursos humanos y técnicos
- **Agregado de Valor** en las principales actividades y encadenamientos productivos de cada territorio
- **Mayores oportunidades de Financiamiento** a disposición de las organizaciones para brindar a emprendedores y actores productivos de sus territorios
- **Mejoras en infraestructura en zonas rurales** tanto tradicionales (vías de comunicación, tendido eléctrico, agua potable) como conectividad y acceso a tecnologías digitales.









7.2.4. REUNIÓN DE PRESENTACIÓN CON MIEMBROS DE GARAPEN, PAÍS VASCO

Para finalizar estos encuentros de presentación y discusión de resultados, dos nuevas reuniones. El día 25 de abril, tuvo lugar un encuentro virtual con representantes de

7.2.5. REUNIÓN DE PRESENTACIÓN CON LEGISLADORES PROVINCIALES

Por último, el 27 de abril de 2022 se realizó en el edificio de la Legislatura de la Provincia de Santa Fe, un encuentro con legisladores. En éste, como en las reuniones antes mencionadas, se presentaron resultados y se intercambiaron conceptos referidos al proyecto y las posibilidades de implementación de los lineamientos estratégicos definidos por las Agencias y Asociaciones para el Desarrollo. El intercambio con los legisladores provinciales fue altamente positivo. Además de lo ya mencionado, el encuentro permitió que los legisladores propongan diferentes instancias y estrategias de intervención en los diferentes departamentos de la provincia. Además, quedaron establecidas relaciones para, posterior a la finalización del proyecto, seguir avanzando en diálogos que permitan generar estrategias para fortalecer paulatinamente las organizaciones tanto técnica como económicamente.

Como iniciativa a destacar por parte de los legisladores que participaron de la reunión, cabe mencionar que los mismos se mostraron abiertos a discutir un Proyecto de Ley para la creación de un Fondo para Asociaciones y Agencias para el Desarrollo. El mismo, tal como lo expresaran los legisladores, debería ser redactado e impulsado por el Poder Ejecutivo.

Del encuentro participaron el Lic. Fabricio Medina (Secretario de Desarrollo Territorial y Arraigo), el CPN Ivan Camats (Director Pcial. de Institucionalidad para el Desarrollo), el Lic. Waldemar Ockstat, Director General de Desarrollo Regional y Local, miembros del equipo de consultores del proyecto, y los legisladores provinciales listados a continuación:

- **Alcides Calvo.** Senador por el Departamento Castellanos.
- **Rubén Pirola.** Senador por el Departamento Las Colonias.
- **Orfilio Marcón.** Senador por el Departamento General Obligado.
- **José Baucero.** Senador por el Departamento San Javier.
- **Armando Traferri.** Senador por el Departamento San Lorenzo.
- **Oswaldo Sosa.** Senador por el Departamento Vera.
- **Hugo Rasetto.** Senador por el Departamento Iriondo.
- **Guillermo Cornaglia.** Senador por el Departamento Belgrano.

-
- **Leonardo Diana.** Senador por el Departamento San Jerónimo.
 - **Germán Giacomino.** Senador por el Departamento Constitución.





7.3. FIRMA DE CARTAS DE ENTENDIMIENTO

Durante los meses de abril y mayo de 2022, se llevaron a cabo en distintos lugares de la provincia los actos de firma de Cartas de Entendimiento. Las Cartas de Entendimiento fueron firmadas en todos los casos por el Ministro de Producción, Ciencia y Tecnología, Med. Vet. Daniel Costamagna, y por autoridades de cada organización firmante. Además, acompañaron los actos de firma el Lic. Fabricio Medina, Secretario de Desarrollo Territorial y Arraigo, y el CPN Iván Camats, Director

Provincial de Institucionalidad para el Desarrollo. En cada uno de estos actos, detallados a continuación, acompañaron también gerentes, personal técnico de cada una de las Agencias y Asociaciones para el Desarrollo, el equipo de profesionales del proyecto y personal técnico de la Secretaría de Desarrollo Territorial y Arraigo.

Particularmente, es importante aclarar que lamentablemente por problemas internos propios a la institución, al momento de la finalización del presente informe, la Asociación para el Crecimiento y Desarrollo de los Distritos de Monte Vera y Arroyo Aguiar - ACREDEMA no pudo firmar su correspondiente Carta de Entendimiento.

A continuación, el detalle de dichos actos de firma:

Acto de firma en el Salón Amarillo del Ministerio de Producción, Ciencia y Tecnología:

- Agencia para el Desarrollo Regional del Departamento San Jerónimo - Presidente: Franco Comelli, Secretario de Hacienda de la Municipalidad de Gálvez.
- Asociación Civil para el Desarrollo y la Innovación Competitiva Agencia Rafaela - ACDICAR - Presidente: Benjamín Albrecht, Centro Comercial e Industrial de Rafaela.
- Asociación Civil Agencia para el Desarrollo de Esperanza y Región - ACADER - Presidente: Carlos Volpato, Intendente de San Jerónimo Norte.
- Asociación para el Desarrollo del Dpto. Las Colonias - Presidente: Duilio Rohmann, Pte Comunal de Humboldt.
- Asociación para el Desarrollo del Dpto. Castellanos - Presidente: Héctor Perotti, Pte. Comunal de Bella Italia.
- Asociación Civil con Personería Jurídica para el Desarrollo Departamental - Presidente: Carlos Bongiovanni, Pte. Comunal de Piamonte.



Acto de firma en la sede de ADR 9 de Julio:

- Asociación para el Desarrollo Dpto. 9 de Julio - Presidente: Gabriel Gentili, Presidente Comunal de Villa Minetti.



Acto de firma en la sede de ADR San Cristóbal:

- Asociación para el Desarrollo Regional de San Cristóbal - Presidente: Javier Berti, Centro Comercial de San Cristóbal.
- Asociación para el Desarrollo de Ceres y Hersilia - Presidente: Héctor Barbero, productor apícola.
- Asociación para el Desarrollo de Villa Trinidad y Colonia Ana - Presidente: José Luis Sánchez, Pte. Comunal de villa trinidad.
- Asociación para el Desarrollo Regional de San Guillermo y Zona - Presidente: Eduardo Fontana, productor agropecuario.
- Asociación Interdistrital para el Desarrollo Regional - Presidente: Jorge Oggero, Pte Comunal de Moisés Ville.
- Agencia de Desarrollo Económico de Sunchales - ADESu, Presidente: Javier Di Biase, Casa Cooperativa de Sunchales

Acto de firma en la sede de ADERR:

- Agencia de Desarrollo Región Rosario - ADERR, Presidente: Leonardo Jacobson, Asociación Empresaria de Rosario.

- Agencia de Desarrollo del Departamento Constitución - ADECON, Presidente: Ariel Sahilices, Cámara Industrial del Departamento Constitución.
- Agencia para el Desarrollo del Centro Sur Santafesino - Presidente: Andrés Golosetti, Intendente de Casilda.
- Centro Regional para el Desarrollo del Sur de Santa Fe - Presidente: Germán Casalino, Federación Santafesina de Cooperativas.



Acto de firma en la sede de la ADR Reconquista:

- Asociación para el Desarrollo Regional de Reconquista - Presidente: Victor García, Pte Comunal de Lanteri.

- Asociación Civil Mesa Azucarera y de Desarrollo Regional Santafesina - ACMAS. Presidente: Claudio Cremona. Productor agropecuario.
- Asociación para el Desarrollo Regional de La Costa - Presidente: Carolina Gómez, Presidenta Comunal de Cacique Ariacaiquin.
- Asociación para el Desarrollo de Villa Ocampo - ADVO. Presidente: Javier Getar, productor ganadero.



Acto de firma en el Ministerio de Producción, Ciencia y Tecnología:

- Asociación para el Desarrollo Económico y Cultural del Norte del Dpto. La Capital y Sur Del Dpto. San Justo - ADEC. Presidente: Nicolás Cuesta. Intendente de San Justo.

7.4. MAPA DE ALIANZAS

Por último, como Anexo 3.3 se encuentra el Mapa de Alianzas, construido tras el proceso realizado. En el mismo se encuentran las Agencias y Asociaciones para el Desarrollo que forman parte de la Red, las entidades públicas y privadas asociadas a cada una de ellas, y los distintos actores públicos y privados que, luego de este proyecto, se consolidan como potenciales aliados clave en la implementación de los lineamientos estratégicos definidos. Se destacan comunas, municipios, dependencias dentro del Gobierno Provincial y Universidades. Para facilitar la lectura, no se mencionó a cada uno de los actores e informantes clave identificados en el proyecto (el listado se encuentra disponible como Anexo 1.2).

8. CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES FINALES

Como el presente trabajo lo muestra, la Provincia de Santa Fe posee un entramado productivo muy rico y diverso. Las distintas actividades económicas están fuertemente arraigadas a los territorios, y el desarrollo productivo regional depende fuertemente de la articulación entre los distintos actores territoriales.

Del trabajo realizado durante el Proyecto “Definición y Actualización de lineamientos estratégicos en Asociaciones y Agencias de Desarrollo de la Provincia de Santa Fe”, llevado a cabo en el marco de la Red Provincial de Asociaciones y Agencias para el Desarrollo Regional, se puede concluir que existen grandes desafíos para las economías regionales. En este aspecto, la definición de los lineamientos estratégicos de las ADERs y las ADRs resulta un insumo clave para el diseño de herramientas que permitan una intervención coordinada y eficaz entre estas organizaciones, el Gobierno Provincial y los demás actores públicos y privados que componen el entramado productivo.

Habiéndose realizado el diagnóstico de la situación económica de la provincia y sus regiones, la planificación estratégica participativa con las Agencias y Asociaciones para el Desarrollo, y empezado a concretarse las alianzas entre ellas y el Estado provincial, quedan bases para futuras políticas públicas que puedan materializar los lineamientos estratégicos y ejes de trabajo definidos.