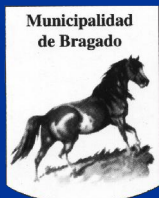


# Bragado | Buenos Aires | Argentina

## Lineamientos para una Estrategia de Desarrollo Local

Aportes realizados en el Curso "Gestión Estratégica del Desarrollo Local y Regional" | ILPES - CEPAL | UNNOBA



■  
**UNNOBA**

UNIVERSIDAD NACIONAL  
DEL NOROESTE DE  
LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

ILPES



NACIONES UNIDAS

CEPAL



Instituto de  
desarrollo local  
UNNOBA



Deutsche Gesellschaft für  
Technische Zusammenarbeit

“...el diseño, la planificación y la construcción del futuro dependen,  
fundamentalmente, de nuestra capacidad para pensar y hacer.”

Ing. Orlando Costa  
Intendente Municipal de Bragado  
2005

**Bragado | Buenos Aires | Argentina**  
**Lineamientos para una Estrategia de Desarrollo Local**

Aportes realizados en el Curso "Gestión Estratégica del Desarrollo Local y Regional" | ILPES | CEPAL | UNNOBA

Pablo Costamagna | Mayo 2005 | Compilador

Costamagna, Pablo Santiago  
Partido de Bragado, provincia de Buenos Aires : elementos de una estrategia de desarrollo local - 1a ed.  
Junín | Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires | UNNOBA, 2005.  
180 p. ; 21x19 cm.  
ISBN 987-21506-5-6  
1. Desarrollo Local. I. Título  
CDD 338.9

Presentaciones





El desarrollo productivo, concepto que acompaña al hombre desde sus primeros y rudimentarios intentos de vida sedentaria, hace más de 10.000 años, y en cuyos primeros estadios sus cambios e innovaciones eran tan lentas que pasaban desapercibidos al ojo humano, ha sufrido y sufre un proceso de aceleración en sus tiempos que lo han transformado en una ocupación y preocupación permanente y acuciante de toda sociedad organizada. Ello es así, pues constituye un componente esencial, y hoy en día imprescindible, de lo que puede definirse como la preocupación radical del hombre: el desarrollo humano y social sostenido y progresivo.

Un mercado llevado a escala mundial y fuertemente distorsionado por una información que, aunque disponible en cantidades nunca imaginadas, se encuentra distribuida, en sus contenidos de verdad, de una manera deliberada y absolutamente asimétrica e inequitativa, hace que la organización del desarrollo productivo librada exclusivamente a manos privadas no resulte satisfactoria pues, como ya nos ha ocurrido, lo pone al servicio de incógnitos intereses transnacionales. Tampoco el desarrollo productivo en manos exclusivas del Estado, que es otra forma de ponerlo en manos privadas aunque de distinta extracción, demostró, con sus rotundos fracasos, ser una alternativa aceptable. Queda en consecuencia, como camino apto y válido, el del trabajo conjunto, el esfuerzo mancomunado y la planificación acordada entre todos los actores sociales. A comenzar a transitar este camino fue dirigido este curso, y a ello se orientarán los que habrán de seguirlo.

Hoy el desarrollo local resulta un imperativo, no sólo para actuar como defensa y muro de contención frente a los desbordes de una economía globalizada y salvaje sino, también, para poder integrarse a este nuevo tipo de funcionamiento económico, que no elegimos pero del que no podemos sustraernos, sin perder la propia individualidad y sin declinar aspiraciones e intereses que resultan justos, válidos e irrenunciables.

En este escenario la Universidad pública, con su autonomía, su sentido de institución de interés social abierta a todos, su respeto por todas las ideas y su sentido de pertenencia a

un tiempo histórico y a un lugar geográfico, resulta ser un elemento insustituible en todo intento de construcción conjunta, que mire hacia el interés general y que aspire a un progreso humano permanente, sostenido y sustentable. Este curso de “Gestión Estratégica del Desarrollo Local y Regional”, organizado por la Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires (UNNOBA) a través de su Instituto de Desarrollo Local, en conjunto con el Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES-CEPAL) y con el apoyo de la Secretaría de Interior del Ministerio del Interior de la Nación, aspira contribuir a la construcción de los andamiajes político y social necesarios para que las políticas planteadas de planificación del desarrollo puedan tener visos de realidad a corto plazo y, fundamentalmente, a lograr que los recursos humanos y de todo otro tipo que resulten necesarios para su completa concreción estén disponibles en el momento oportuno. Toda buena política, universitaria, municipal, provincial o nacional, consiste en el arte de ir preparando las condiciones para que puedan hacerse realidad los escenarios futuros que entre todos, y con acuerdo de todos, se deseen, imaginen y planifique. Es precisamente en este quehacer, en la construcción de las cualidades y condiciones que hagan posible un futuro consensuado, que se inserta el presente curso cuyo contenido hoy presentamos. Finalmente, queremos expresar nuestro profundo agradecimiento a todo quienes hicieron posible la realización del curso y, fundamentalmente, su exitosa culminación: el Instituto de Desarrollo Local de la UNNOBA, el ILPES-CEPAL, la Secretaría de Interior del Ministerio del Interior de la Nación y, muy especialmente, los participantes del mismo, que con su entusiasmo y esfuerzo sostenido lograron que alcanzara el nivel de calidad que se desprende de la presente publicación.

Junín, octubre de 2005.

Luis J. Lima  
Rector Organizador  
UNNOBA



Quiero destacar en estas líneas el privilegio que tuvo la UNNOBA al haber posibilitado, a través del Instituto de Desarrollo Local, el dictado del curso sobre “Gestión Estratégica del Desarrollo Local y Regional”.

Se trató de un jerarquizado seminario a cargo del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) Naciones Unidas (ONU). Precisamente el privilegio radica en que este tipo de actividades no son frecuentes de realizar en localidades del interior. Esta circunstancia hizo posible que más de 30 representantes vinculados con el Desarrollo Local en los municipios y en las instituciones intermedias de la región pudieran participar de esta valiosa capacitación, de modo de ser cada vez más eficientes en el trabajo cotidiano que desarrollan en sus comunidades.

Complementando la formación teórica, a cargo de especialistas de nivel internacional, creo que fue sumamente valiosa la experiencia práctica del curso realizada sobre el “Plan de Desarrollo Estratégico de Bragado”. Considero que esta herramienta de gestión local es de vital importancia a la hora de poner en marcha un programa de desarrollo sustentable consensuado con la comunidad.

Desde el Instituto de Desarrollo Local de la UNNOBA estamos convencidos y comprometidos con los temas de Desarrollo territorial.

Esta publicación pretende ser un aporte concreto a un tema trascendente. Esperamos que la misma sirva como material de lectura y análisis por parte de todos aquellos que en sus respectivas comunidades estén imbuidos de la necesidad de trabajar con las herramientas que hoy nos ofrece la disciplina del Desarrollo Local.

La sociedad del conocimiento en la que estamos inmersos y la competitividad global que nos toca enfrentar nos pone ante el desafío de imaginar soluciones ingeniosas, fuera de lo habitual, para dar respuesta a las aspiraciones y afán de progreso de nuestra gente.

Quiero finalizar agradeciendo el valioso aporte económico del Ministerio del Interior,

como así también la colaboración de la Agencia de Cooperación Alemana GTZ, que hicieron posible el dictado del curso. Así mismo deseo destacar el compromiso, dedicación y calidez de cada uno de los profesores, tanto de nuestro país, como así también los oriundos de países hermanos.

Un párrafo para destacar el desempeño de la gente de nuestro Instituto el Lic. Sergio Pérez Rozzi y la asistente Virginia Cerulli, que con los escasos recursos con que contamos, hacen posible con su compromiso cotidiano que el Instituto lleve adelante acciones trascendentes como la presente.

Ing. Abel Paulino Miguel  
Director  
Instituto de Desarrollo Local  
UNNOBA

Cuando presentamos el Plan Estratégico Bragado Siglo XXI, en el año 2000, expresábamos “...los poderes locales, con sus componentes públicos y privados deben modernizarse y definir estrategias para actuar en un contexto que nos condiciona pero, también, abre oportunidades.”

Advertíamos que ese instrumento, consensuado con los actores económicos y sociales, las instituciones intermedias y los ciudadanos en un proceso de amplia participación, iba a estar influido por la realidad del país para su ejecución y también que merecería futuras revisiones y/o reorientaciones.

A cinco años de aquel evento, el balance nos muestra el cumplimiento de objetivos y acciones del Plan; no todos, pero también evidencia el pasaje por la crisis política, institucional, económica y social más difícil que recordemos en la Argentina.

Ello condicionó algunos logros y además deterioró los vínculos entre instituciones y personas para darle toda la fuerza de ejecución que necesitaba.

Pero se avanzó, y hoy estamos ante otra realidad con dos componentes principales: la reactivación económica -notable en Bragado- y la mejora del clima social.

Trabajosamente, desde la desconfianza se fue reconstruyendo la trama de relaciones e impulsamos novedosas herramientas de participación ciudadana que hoy nos permiten visualizar un futuro con más compromiso comunitario. A la vez que se desarrollan importantes planes de inversión pública y privada, que abren nuevas oportunidades y mejoras en la calidad de vida de los bragadenses.

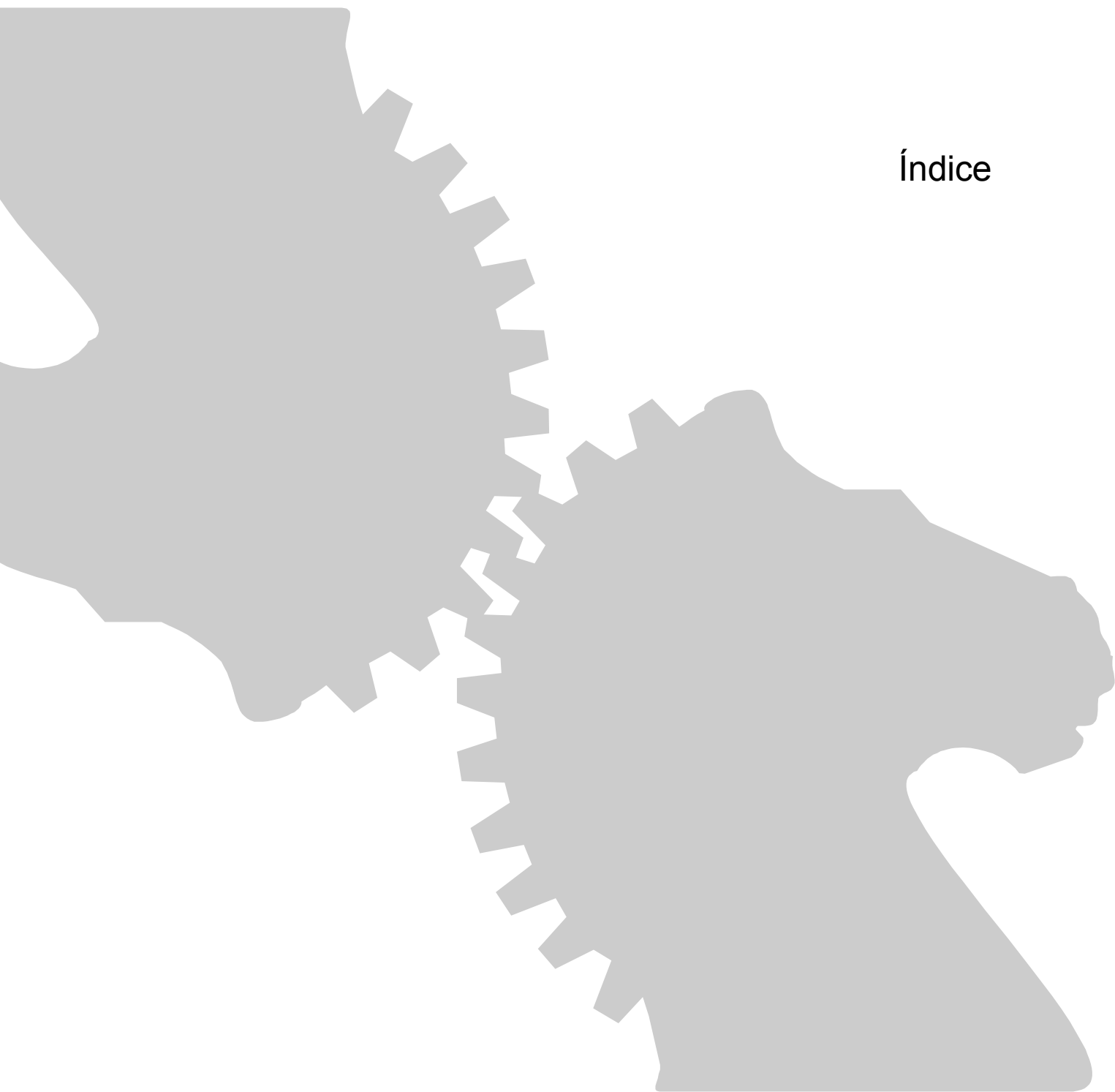
En los últimos tiempos se realizaron diversos trabajos, con el aporte de universidades y organismos nacionales e internacionales, que optimizan el diagnóstico y definen acciones para un mejor porvenir.

Con estos ingredientes y la fundamental colaboración del ILPES (Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social) y la UNNOBA (Universidad Nacional del Noreste de la Pcia. de Buenos Aires), que coordinaron el trabajo “Bragado | Buenos Aires | Argentina

Lineamientos para una Estrategia de Desarrollo Local”, en el que aportaron los actores de Bragado y de más de una decena de municipios del país que participaron del Curso “Gestión Estratégica del Desarrollo Local y Regional”, -a quienes agradecemos profundamente-, los bragadenses estamos elaborando una Nueva Agenda para el Desarrollo. En este rico proceso, que ahora adquiere una dinámica particular, avanzamos rápidamente definiendo nuevos objetivos y concertando acciones para alcanzarlos, sabiendo que el diseño, la planificación y la construcción del futuro depende fundamentalmente de nuestra capacidad comunitaria para pensar y hacer.

Ing. Orlando Costa  
Intendente Municipal de Bragado

# Índice





## INDICE

Resumen

Introducción

El Desarrollo Económico Territorial en la Provincia de Buenos Aires. Argentina

El Partido de Bragado. Su presentación

Funcionamiento del entramado de organizaciones de apoyo a la producción de Bragado

Elaboración de Estrategias de Desarrollo Local (ILPES-CEPAL) y presentación de trabajos prácticos de los alumnos (\*)

Integración y aportes

Anexo I: Algunos Casos emblemáticos de Desarrollo del Partido

Anexo II: producciones grupales

Bibliografía

---

(\*) Los alumnos del curso son profesionales, funcionarios de gobiernos locales e instituciones de la sociedad civil oriundos de las siguientes ciudades: Bragado; Junín; Pergamino; Chacabuco; Colón; Gral. Viamonte; O'Higgins; Mar de Ajó; Cnel. Dorrego; Tandil; Gral. Arenales; Chascomús; Rivadavia y San Martín de los Andes.

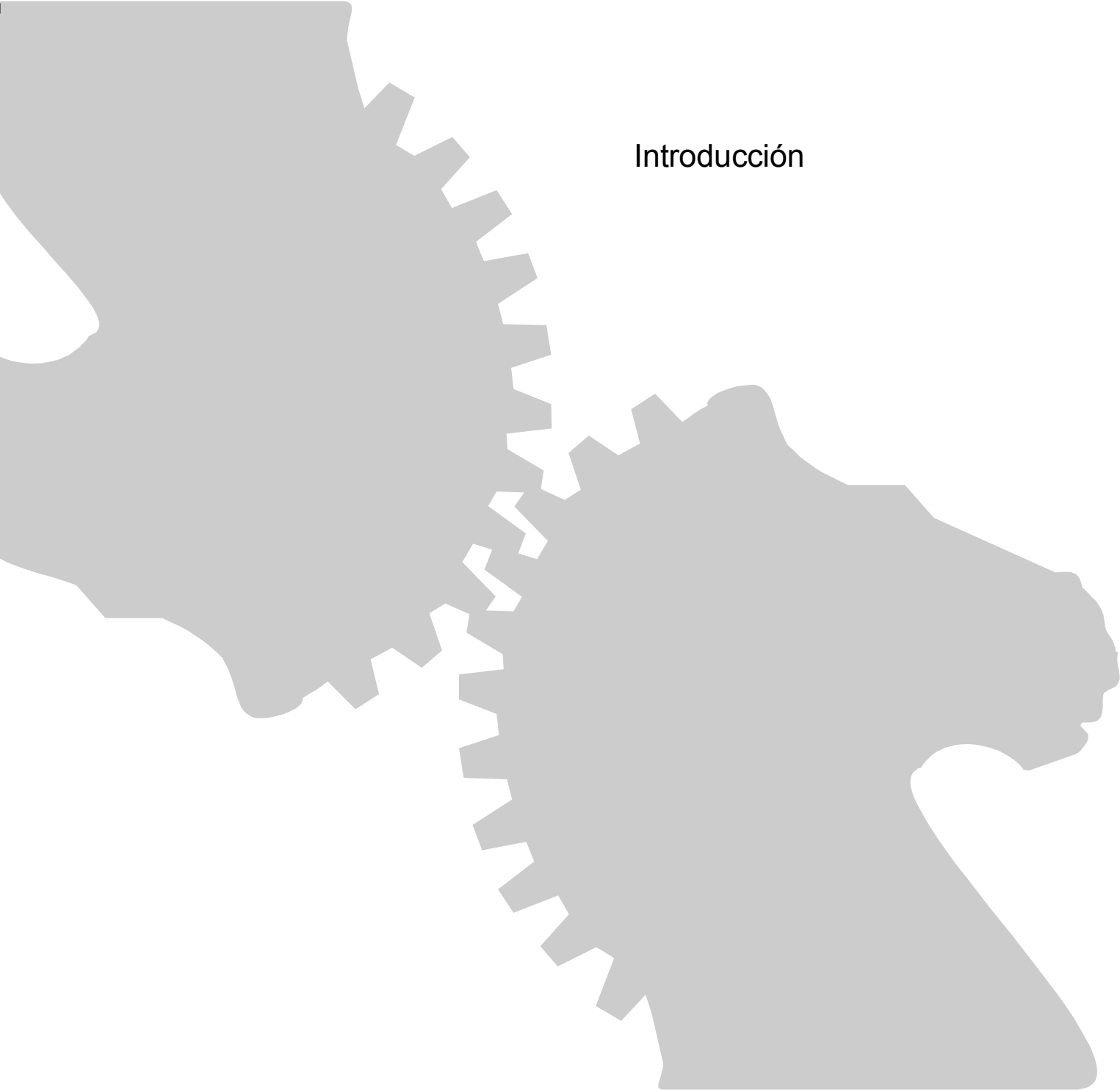




## RESUMEN

Este documento sintetiza los trabajos realizados por los participantes del curso “Gestión Estratégica del Desarrollo Local” ILPES-CEPAL-UNNOBA culminado en Junín, Argentina en abril del 2005. El práctico consistió en formular una estrategia de desarrollo local para el Partido de Bragado, Provincia de Buenos Aires. También se incorporan al presente, elementos del análisis del entorno institucional de dicho Municipio realizado entre los meses de diciembre de 2004 hasta abril de 2005 y aportes del autor.





## Introducción



El avance de la globalización, el cambio tecnológico, los procesos de descentralización y de crisis, sobre todo en algunos países, derivaron en la necesidad de fortalecer en forma continua las economías domésticas; los entornos locales fueron adquiriendo relevancia como espacios en donde las distintas instituciones y agentes participan y se interrelacionan favoreciendo el desarrollo productivo.

Lo local se transformó en el lugar donde la gente busca respuesta a sus necesidades e inquietudes y en algunos casos construye alternativas de abajo hacia arriba movilizand los recursos que toda sociedad tiene en su interior. En este sentido, el territorio ya no es entendido sólo como un espacio físico sino también con sus dimensiones más cualitativas, como un entorno con fortalezas y debilidades y donde una sociedad se desarrolla con sus valores, su cultura, su educación entre otros elementos del capital social.

Claramente comienza a emerger un nivel de construcción de competitividad nuevo. No sólo no alcanza con una macroeconomía estable y un buen funcionamiento de la micro. En la generación de la competitividad de las firmas aparecen elementos de carácter sistémico como determinantes de la misma. El concepto de competitividad se torna más rico y complejo, involucra aspectos organizativos donde no son ajenos la historia de los procesos de desarrollo, el grado de confianza existente entre los actores de una sociedad, las normas de comportamiento y el nivel de asociatividad.

En el caso del desarrollo económico se observa que en el ambiente próximo a las empresas aparece la gremial empresaria, la gremial obrera, las organizaciones educativas, las organizaciones científico-tecnológicas, el sistema financiero, el Estado; actores todos éstos que se vinculan y relacionan entre sí y con las empresas, de distinta manera y medida. La densidad de estos vínculos y la existencia de un entramado de organizaciones articulado,

con proyectos conjuntos y trabajos en red, juegan un papel importante en el aumento de las oportunidades que tienen las empresas para enfrentar las dificultades que se presentan, mejorando de esta forma sus capacidades y competencias para resolver problemas y para definir estrategias frente a los grandes desafíos que impone la dinámica económica actual (Costamagna y Ferraro, 2002).

Se ha generado un nuevo “paradigma técnico-económico-social” donde aparece un nuevo patrón organizativo que se manifiesta en el sector productivo y en la sociedad (Porter 1990). Es necesario adaptarse y en algunos casos, desaprender para volver a aprender y en donde “es fundamental una pronunciada voluntad política para concertar fuerzas y ensayar la coordinación de elementos del patrón en proceso de formación” (Esser, Hillebrand, Messener y Meyer-Staner 1996).

En este sentido es clave el pensamiento y la elaboración de la estrategia. Es necesario aceptar y comprender la complejidad de la realidad local y luego, en el marco de la articulación público-privada, intentar una prospección de acciones que permitan saltar hacia un nuevo estadio más justo para cada sociedad.

Algunas experiencias ya cuentan con largos trayectos recorridos como los distritos italianos, pero en otras grandes regiones como la latinoamericana se necesita aún superar restricciones ligadas a la construcción de las visiones estratégicas, las debilidades institucionales, el entendimiento del proceso y las capacidades o competencias para llevar adelante estas nuevas ideas.

En este marco, el Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES-CEPAL) desarrolla el curso “Gestión Estratégica del Desarrollo Local y Regional” que tiene por objetivo

la formación integral de un profesional con capacidad para delinear y gestionar planes estratégicos de desarrollo local. Para lo cual el ILPES le transfiere técnicas y métodos concretos de gestión, sin perder de vista la globalidad del proceso de desarrollo regional y local en que los participantes están insertos.

Se utiliza una metodología de trabajo que intenta dar respuesta al objetivo del curso desde la modalidad de "aprender haciendo". Los participantes tienen la oportunidad de revisar conceptos, desarrollar criterios y aplicar técnicas e instrumentos mediante la realización de talleres, ejercicios individuales y grupales y el estudio de un caso real en el cual deben elaborar una estrategia de desarrollo local en aquel territorio seleccionado para intervenir.

A través de este estudio se busca que los alumnos tomen contacto con la realidad económica, social e institucional de un territorio para conocer qué potencialidades, limitaciones, desafíos y riesgos presenta para hacer posible estrategias de desarrollo. Éste se diferencia de otros métodos como las simulaciones, porque enfrenta a los estudiantes con la vida cotidiana real. En esta oportunidad el territorio elegido para llevar adelante el caso práctico es el Partido de Bragado en la Provincia de Buenos Aires, República Argentina, lugar al cual se le intenta dejar insumos que sumen en su proceso de pensar el territorio.

Cabe destacar que en esta oportunidad se realizó también un estudio sobre el "Funcionamiento del entramado Institucional de Apoyo a la Producción de Bragado"<sup>1</sup>, en el cual se analiza como está conformado el tejido de organizaciones, las estructuras de las mismas, la cooperación y articulación interinstitucional y los liderazgos institucionales entre otros aspectos.

<sup>1</sup> Costamagna, Ferraro, Gor (2005)

En síntesis, el presente documento se compone de esta introducción, luego se presenta el territorio seleccionado para realizar el estudio y un resumen de la metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local propuesta por el ILPES, se transcriben los trabajos realizados por los grupos y las ideas principales del estudio sobre el Entramado Institucional de Apoyo a la Producción de Bragado, para finalmente presentar la integración de las estrategias de desarrollo presentadas por los grupos y los aportes finales del autor.



El Desarrollo Económico Territorial en la Provincia de Buenos Aires.

El desarrollo económico territorial (DET) es un fenómeno reciente en la Argentina y también lo son las relaciones que en torno al tema se van armando entre el Gobierno Nacional, las Provincias y los Municipios.

En la actualidad estas instancias institucionales intentan comenzar a dar respuesta a la gran heterogeneidad territorial argentina y están abordando el DET de forma diferente y con distintas profundidades.

En el Gobierno Central los diferentes Ministerios (Trabajo, Desarrollo Social, Economía, Educación) y entes autónomos vinculados al desarrollo tecnológico (INTA, INTI) tienen programas donde destinan fondos y gestión para que los temas sectoriales que ellos abordan (empleo, microempresas, autoempleo, pymes etc.) incorporando una dimensión territorial que hasta hace pocos años no tenían.

En este escenario aún prima la desarticulación entre los distintos niveles estatales y los diversos actores, las competencias para trabajar en Desarrollo Económico Territorial no están específicamente asignadas a ninguno y todos pueden ejercerlas pero no existe "quién juegue" el importante papel de coordinación en el marco de una política de Estado de mayor presencia.

Igualmente mientras se intenta tener presencia de arriba hacia abajo, algunos municipios<sup>2</sup> de Argentina han reaccionado y comenzaron a realizar intentos de modificar el rol del Estado local y junto a sus comunidades comenzar también a emprender un camino distinto en cuanto a aprovechar todas sus capacidades endógenas. Paralelamente se instala un debate sobre el rol de las provincias y una de las pioneras en políticas activas hacia los sectores productivos, es la Provincia de Buenos Aires aún cuando mantiene problemas en términos de continuidad y de impacto de dichas acciones.

Los intentos en la Provincia de Buenos Aires.

El gobierno de la Provincia de Buenos Aires en el año 1996 lanza el Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense (IDEB). Surge como un ente autárquico del Ministerio de la Producción con la misión de “apoyar y fortalecer a las micro, pequeñas y medianas empresas de la Provincia”. Esta institución debía diseñar, implementar y promover nuevos servicios técnicos e iniciativas de capacitación empresarial públicas y privadas, provinciales y locales, tendientes al fortalecimiento competitivo y a la creación de empresas en la Provincia de Buenos Aires.

La Provincia intenta que su gestión se realice desde una posición institucional parcialmente autónoma con participación empresarial, con un esquema descentralizado y en unidades territoriales relativamente independientes, que debían interactuar con instituciones locales municipio, universidades, centros tecnológicos, cámaras empresariales y consultores locales.

<sup>2</sup>No existe en la Argentina - o por lo menos este autor desconoce - la existencia de un relevamiento que indique el estado de las políticas de desarrollo en los municipios. Sí existen escritos de experiencias y también conocimiento por diversas experiencias (casos) de asistencia técnica y capacitación.

Esta Institución realizó su trabajo en el período 1996-2002, basado en el desarrollo de servicios empresariales, en un primer momento bajo la oferta de servicios “enlatados” concebidos desde el Área Central y sin tener en cuenta la heterogeneidad productiva que tiene la Pcia. de Buenos Aires. En esos momentos el involucramiento de los municipios era muy bajo y principalmente se trabajaba con las Cámaras Empresariales locales. El mensaje institucional no alentaba la participación o promoción en proyectos de Desarrollo Local o territorial por cuanto consideraban que era potestad del Municipio y era competencia del Centro IDEB la asistencia técnica al sector empresario.

Tampoco se hicieron esfuerzos en términos de fortalecimiento de las Comisiones Directivas locales, que tendieran a propiciar un mayor acercamiento a las necesidades de cada distrito y a la potenciación de las capacidades locales.

Con la derogación de la Ley 12889/02 que creaba al Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense, los Centros IDEB pasaron a la órbita del Ministerio de la Producción de la Pcia. de Buenos Aires. En esta etapa y a partir de la unificación de los Ministerios de Asuntos Agrarios y Producción, solamente se trabajó en el financiamiento de los mismos IDEB sin ningún tipo de coordinación estratégica ni de política de intervención territorial. Cada Centro siguió trabajando según sus posibilidades locales, que se determinaban por las capacidades de los gerentes y de la inserción local que tuviera el Centro. El 31-12-2005 cesa el aporte económico de la Provincia con lo cual quedarán absolutamente ligados a la decisión de los actores territoriales.

A mediados del 2003 entre el FOGABA<sup>3</sup> y el Ministerio de Asuntos Agrarios y Producción se conformó una Unidad de Gestión llamada BANEXO, donde uno de sus objetivos era “vincular los instrumentos financieros con los territorios de la Provincia”. En este marco se inició un trabajo de formación de un equipo provincial y de intervención territorial con pocos Municipios a través de espacios de sensibilización, talleres y asistencia técnica.

También se lanzó un programa de Fondos Productivos cuya misión es apoyar financieramente proyectos locales que posibiliten la reactivación productiva, generando empleo y motorizando la economía zonal. Para esto se intentó promover el consenso local para el aval de los proyectos impulsando la constitución de una Mesa de Consenso Local en la que estén representadas todas las instituciones territoriales (elemento que en muchos casos fue mal utilizado ya que este intento de promoción de la articulación público-privada no respetaba los tiempos locales y se convirtió en un requisito formal a cumplimentar por las distintas comunidades).

Se produce una nueva división del Ministerio de Asuntos Agrarios y Producción en: Ministerio de la Producción por un lado y el de Asuntos Agrarios por otro. Desde esta nueva gestión, cambian algunas directrices.

En el nuevo Ministerio de la Producción existe una Dirección Provincial de Microempresas y Desarrollo Local, que en su real funcionamiento atiende solamente la problemática del sector microempresario y especialmente la articulación de instrumentos financieros con las demandas de dicho sector.

<sup>3</sup>Sociedad Anónima con participación estatal que interviene con garantía en el mercado del financiamiento a pymes.  
[www.fogaba.com.ar](http://www.fogaba.com.ar)

También, desde la Subsecretaría de Industria del Ministerio de la Producción se promueve un Plan Industrial para la Provincia de Buenos Aires, que se basa en la conformación y consolidación de distritos industriales a lo largo del territorio provincial, a través de la búsqueda de soluciones a problemáticas comunes que poseen los sectores seleccionados.<sup>4</sup>

Con todas estas idas y vueltas se conforma además un Área nueva llamada “Desarrollo Productivo Territorial” (a principios del 2004) que intenta funcionar en forma transversal a las Áreas del Ministerio que hace lo posible para trabajar en forma conjunta con los actores locales en una provincia con 134 municipios.

Algunos de los objetivos del Área son:

Diseñar distintas formas de intervención territorial que permitan sentar las bases de consensos institucionales locales para la conformación de Agencias de Desarrollo Productivo que contribuyan a la competitividad de su entorno económico productivo.

-

<sup>4</sup> Según material de la Subsecretaría se está trabajando sobre: capacitación operaria, capacitación de mandos medios, capacitación de los empresarios en gestión y en procesos productivos. Asimismo se promueve la constitución de Centrales de Servicios. Otra de las actividades se basa en la incorporación de valor en las cadenas productivas. Para ello se trabaja en conceptos de calidad, diseño e innovación tecnológica. En estos casos, lo que se promueve es el trabajo conjunto de las empresas interesadas, para certificar normas de calidad internacional, incorporar diseño (contratación conjunta de diseñadores, charlas de sensibilización) y mejorar el nivel tecnológico de las empresas (articulación con organismos provinciales y nacionales de tecnología (INTI, CIC) y con las Universidades regionales). Finalmente se pretende lograr la internacionalización de las empresas que conforman el distrito industrial. Para ello se promueve la conformación de Consorcios de Exportación, el armado de misiones comerciales y viajes a ferias internacionales y el acompañamiento en el proceso de exportación. Se han conformado cuatro consorcios de exportación: Consorcio Confeccionista de Pergamino, Consorcio de Tejido de Punto de Mar del Plata, Consorcio de Maquinaria Agrícola y Consorcio del Mueble en San Martín. El Ministerio de la Producción (PBA) ha elegido a Bragado para el desarrollo de un modelo de distrito industrial para el sector textil-indumentaria, creándose en 2004 -en el marco de dichas acciones- la Asociación de Confeccionistas.

-Asistir en la articulación y armado institucional formal de las distintas asociaciones civiles para el desarrollo económico local.

Vincular en red los servicios del Ministerio.

-Trabajar en el Fortalecimiento de capacidades locales y acompañar, detectar y fortalecer a los actores locales.

-Provocar un debate provincial para la intervención territorial y el desarrollo sustentable.

Si observamos, los objetivos son muy ambiciosos y serán parte de un proceso que recién comienza donde la continuidad en el tiempo dependerá del acompañamiento, de la decisión política y de los recursos humanos y económicos suficientes para tener un impacto significativo en esta Provincia.

En este sentido será necesario un acompañamiento sistemático durante todo el ciclo, comenzando por la sensibilización, luego la asistencia técnica en los pasos iniciales y asegurando que los Municipios no queden librados a sus propias capacidades que, en muchos casos, no han sido suficientemente desarrolladas y ejercitadas.

Otras de las Instituciones a nivel provincial que realiza acciones tendientes a favorecer el desarrollo económico territorial es el Ministerio de Desarrollo Humano y Trabajo, que con la Subsecretaría de Coordinación Operativa a través de la Dirección Provincial de Planificación para el Desarrollo Local y Regional, trabaja para promover/fortalecer la capacidad de planificación local para la generación de estrategias de desarrollo local en los distritos de la Pcia. de Buenos Aires, pero con un perfil más social.

Insistimos que estas políticas se desarrollan en una Provincia con una heterogeneidad muy grande. Sólo a manera de ejemplo podemos mencionar, a nivel de conformación institucional, la existencia de Municipios con Agencia para el Desarrollo funcionando, otros

con Agencia nueva y buscando empezar, territorios con Centro Ideb consolidado, con Centro Ideb muy débiles, algunos territorios con planes estratégicos de diversas magnitudes y resultados y otras ciudades absolutamente huérfanas de cuestiones de estas características. Todo esto demuestra que, a pesar de los esfuerzos, aún nos encontramos que la estrategia para promover el desarrollo económico territorial todavía es sólo parte de algunos programas y que la dimensión económica local aún no ha madurado.

Sumado a esto están los temas de ordenamiento territorial donde, desde la administración provincial, se mantiene un esquema centralizado en el cual los municipios no tienen la potestad de legislar sobre sus cuestiones urbanas y, además, la situación de los servicios de uso generalizado no son de fácil resolución para los distintos gobiernos locales

Diversos escenarios municipales<sup>5</sup> en la prestación de servicios de uso generalizado<sup>6</sup> de la Provincia de Buenos Aires.

La situación de los municipios de Buenos Aires respecto a la prestación de servicios de uso generalizado ofrece una diversidad de matices que tornan relativamente complejo encuadrar a todos en una sola matriz de análisis.

La dinámica histórica, la impronta cultural y los vaivenes políticos de la Argentina han determinado la existencia de realidades locales de diversa configuración en lo que refiere a la prestación de servicios básicos de uso generalizado.

<sup>5</sup> Aporte de Pedro Espondaburu, alumno del Curso realizado en Junín.

<sup>6</sup> Se denomina servicios de uso generalizado a los servicios de gas, energía eléctrica, cloacas, agua corriente.

De este modo es posible observar la presencia de territorios en los que los servicios de agua corriente y cloacas han estado a cargo de la Provincia de Buenos Aires, luego han sido privatizados, y recientemente han vuelto a la órbita provincial. Por esa situación han pasado al menos 74 municipios de los 134 que existen en la actualidad.

En otros casos, si bien la construcción de la infraestructura necesaria para prestar estos servicios ha estado a cargo de la Provincia, la gestión se lleva adelante desde los gobiernos locales. También desde la órbita local se han producido casos de privatización para la gestión.

En relación a la energía eléctrica la situación también ofrece aristas diversas. En la mayoría de los municipios del interior el suministro está a cargo de las empresas que accedieron a realizarlo a través del proceso de privatización.

No obstante ello, la impronta cultural de algunos territorios ha permitido el desarrollo de cooperativas eléctricas que atienden con éxito la demanda urbana, y en varios lugares hacen posible proyectos de electrificación rural. Tandil, Las Flores y la Cooperativa Eléctrica de Egaña, en el Partido de Rauch, son todos casos que reflejan el último escenario descripto. En Tandil, en este momento la Usina Popular, añeja prestadora del servicio eléctrico, se encuentra gestionando la posibilidad de ofrecer también servicios de telefonía e internet.

Es importante señalar que en lugares pequeños que no son cabecera de Partido, cooperativas eléctricas o con otras finalidades definidas en su objeto social, suelen asumir la prestación de servicios adicionales como el de sepelios, agua corriente y en menor cantidad, telefonía. Esta situación se puede observar en localidades de algunos partidos del oeste de la provincia.



En el caso del gas natural, en general es dable observar que la prestación está a cargo de empresas privatizadas, aunque existen algunas excepciones como la situación de Junín donde a partir de una cesión del Estado Federal, oportunamente se constituyó una empresa mixta con participación estatal mayoritaria. Su figura es una S.A. integrada por la Mutual de Empleados Municipales, la Sociedad de Comercio e Industria y la Municipalidad.

En lo que se vincula a la telefonía fija, en la mayoría de los municipios bonaerenses la presencia de Telefónica SA es mayoritaria. Esta empresa estatal española ha recibido, el muy discutido beneficio extendido por el Congreso en el pliego de privatización de no pagar la tasa municipal de uso de espacio aéreo, haciendo perder sumas importantes a los 2150 Municipios y Comunas argentinas, contrariando a la vez, la Autonomía Plena que la Constitución Nacional de 1994 reconoce explícitamente a los Municipios y pone en desigualdad ante la ley a empresas de televisión por cable y de publicidad por cartelera que la abonan regularmente por el mismo concepto.

También en este tipo de servicios se han desarrollado cooperativas locales que se han mantenido en el tiempo y han logrado consolidarse como empresas eficientes. Son los casos de Villa Gesell, Pinamar y Mar Chiquita en la Costa Atlántica, por citar sólo algunos.

Este muy breve abordaje general de la situación de algunos servicios básicos de uso generalizado nos muestra la diversidad de situaciones que se manifiestan en los territorios locales de la Provincia de Buenos Aires, lo que torna necesario observar las circunstancias particulares de cada caso para comprender las posibilidades concretas de intervención directa de la pública municipal para mejorar y modernizar la oferta local de infraestructura y servicios y donde será parte de un marco de alianzas con agentes que no están en los territorios.

Particularmente Bragado es un Partido que no controla desde la órbita municipal ninguno de todos los servicios que se han enumerado aquí por lo que sufre una limitante en este punto que intenta suplir con mucho diálogo. Muchas veces requiere de las decisiones políticas de la esfera provincial en algunos temas y de las decisiones de los directorios de las empresas privatizadas en otros, para planificar, ejecutar obras y prestar servicios que contribuyan a mejorar su competitividad territorial.

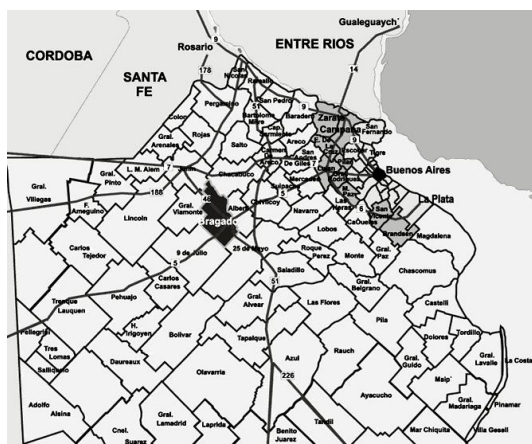
En este sentido la Municipalidad cuenta con un equipo técnico y capacidad de negociación que le permite proyectar y concretar acciones en obras y servicios, aunque por ley no sea el responsable directo.

## BRAGADO

### El Territorio: ubicación e historia

Bragado está ubicado en el centro noroeste de la Provincia de Buenos Aires, Argentina, en medio de la Pampa fértil, a 150 km de las áreas metropolitanas de Buenos Aires, 300 km de Rosario y a 270 km de La Plata. Las rutas Nacional 5 y Provincial 46 permiten a Bragado una buena accesibilidad y conexión con dichos centros proveedores de servicios complejos y consumo.

Además del acceso directo a los puertos de Buenos Aires, La Plata, Zárate-Campana, San Nicolás y Rosario a una distancia que no supera los 250 km, también está integrado al área de influencia directa del Corredor Bioceánico Central que vincula los puertos del Pacífico a través de los pasos "El Pehuenche" (al Sur de Mendoza) o el tradicional "Los Libertadores" - con los del Atlántico los ya mencionados más Montevideo (Uruguay) y Santos (Brasil)-.



Para la redacción de este apartado se tomaron datos e información de las siguientes fuentes: sitio web [www.bragado.gov.ar](http://www.bragado.gov.ar); Censo Nacional de Población y Vivienda 2001; Censo Industrial Bragado 2003. El mapa de Argentina corresponde a una parcialización del disponible en la Enciclopedia Microsoft Encarta 2004.

## Síntesis Histórica

Luego de la segunda fundación de Buenos Aires (1580), las tribus de aborígenes Querandíes asentadas en las costas, se trasladaron hacia el corazón de la pampa poblándola durante un siglo. Promediando el siglo XVII, un nuevo fenómeno inmigratorio aborígen producido por la Guerra de la Araucanía, alteró el mapa existente hasta entonces, con la corriente araucana proveniente del sur de Chile. Conocidos genéricamente como Puelches, estaban constituidos por varios grupos. En la segunda mitad del siglo XVIII, además, los Pampas, Mapuches y Ranqueles eran los pueblos que conformaban las etnias de esta región de la pampa húmeda.

Con este origen, las tribus de Melinao y Coñequir se asentaron en La Barrancosa en 1846 próxima al actual Bragado-

En 1782 y 1791, mediante sendos tratados de paz entre las autoridades virreinales y los aborígenes de esta zona, se establece como frontera el Río Salado.

Para esa época, estancieros y militares comienzan a ocupar estancias con el objetivo de proteger a los terratenientes de las “avanzadas” aborígenes.

La necesidad de proteger a las incipientes poblaciones rurales de los “ataques” indígenas y asegurar el dominio de la nueva zona -exterior del Río Salado (al Oeste)-, determinó que hacia 1846 se estableciera un puesto militar y un pueblo junto a la Laguna del Bragado Grande.

---

El 5 de diciembre 1845 el Sargento Mayor Eugenio del Busto recibió la orden de encabezar la columna cuya misión fue establecer una Comandancia al otro lado del Río Salado.

El 5 de Marzo de 1846 el Sgto. Mayor Del Busto fundó el Cantón Militar al que denominó Santa Rosa del Bragado cumpliendo la orden de entronizar a la Virgen y agregándole el nombre del caballo sobre el cual escuchó exquisitas historias al establecerse en el lugar, pequeña población constituida por las familias de los soldados y otros grupos que llegaron para aprovisionar al Cantón.

El 17 de Octubre de 1851, se crea el Partido adoptándose la denominación actual, idéntica para la localidad cabecera. Su delimitación definitiva culminó en 1865.

En la segunda mitad del Siglo XIX el pueblo tuvo un crecimiento vertiginoso gracias a la mejora en las comunicaciones, inaugurándose en 1877 la línea Chivilcoy-Bragado del Ferrocarril del Oeste que dio vigoroso impulso al desarrollo local. En este período, también se produjo la primera inmigración europea, integrada fundamentalmente por italianos y españoles que realizaron su aporte a la formación de la identidad local.

Este proceso, que significó un aumento importante de población, motivó que en 1908 Bragado fuera declarada Ciudad.

## La leyenda

En la ambigua frontera entre la realidad y la ficción, nació la Leyenda del Potro Bragado que dio nombre a la ciudad.

Su origen se remonta al siglo XVIII. Por aquel entonces, junto a la gran laguna, iba a beber a sus aguas un potro salvaje, increíblemente bello y desafiante, con sus crines al viento y su vistoso pelaje. Tenía una braga de color blanco en el vientre.

Los soldados que se atrevían a explorar el "desierto" deseaban poseerlo y también los indios que tenían su asentamiento en el lugar. Se cuenta que fueron muchos los intentos, pero el potro era bravo y defendía valientemente su libertad.

Un día un grupo de lugareños lo acorraló junto al margen de la laguna, en una barranca, y, cuando ya estaban seguros de hacerlo prisionero, el potro se precipitó desde lo alto prefiriendo morir antes que verse cautivo.

Su actitud libertaria sorprendió tanto a todos que, desde entonces, la historia rodó por el tiempo y bautizó la ciudad.

El caballo Bragado fue un potro con destino de abismo pero con sueños de libertad y está eternizado en el escudo oficial que identifica al Municipio.

## Población

El Partido de Bragado tiene una superficie de aproximadamente 2.200 km<sup>2</sup>, donde se encuentran las localidades rurales de O'Brien, Mechita, Comodoro Py, Irala, Warnes, Olascoaga, Máximo Fernández, La Limpia y Asamblea y la ciudad cabecera del mismo nombre.

Según datos del Censo Nacional de Población y Vivienda del año 2001, Bragado cuenta con una población de 40.259 habitantes, el 48.7% (19.605) varones y el 51.3% (20.654) mujeres.

El 60.2% de la población (24.235 habitantes) tiene entre 15 y 64 años, el 24.4% (9.824 habitantes) tiene hasta 14 años y el resto 15.4 % (6200 habitantes), tiene más de 65 años.

En Bragado se registraron 12.666 hogares, los cuales se encuentran:

En viviendas con buenas condiciones de habitabilidad el 87.4%

En viviendas deficitarias el 12.6%

En viviendas con agua corriente de red pública el 82.2%

En viviendas con desagüe cloacal a red pública el 51.1%

Con hacinamiento crítico el 1.8%

Con NBI el 7.4%

Algunos indicadores socioeconómicos que surgen son:

Población con NBI: 8.1%

Población sin obra social: 42.5%

Población de 65 años y más sin obra social: 12.3%

Tasa neta de escolaridad EGB: 94.9%

Tasa neta de escolaridad Polimodal: 56.6%

Tasa neta de escolaridad Terciario Universitario: 12.6%

Tasa de analfabetismo: 1.7%



## Actividades económicas

La actividad económica de Bragado está basada en los recursos de los sectores Agropecuario, de Comercio, Servicios y en la actividad Industrial.

Los suelos son aptos para la producción agropecuaria de calidad. Del total utilizable para producir, los niveles de ocupación de la superficie se estiman en un 70% destinados a la agricultura siendo la soja el principal cultivo por sobre el trigo y el maíz, entre los más importantes-, el 20% a la ganadería y el 10% restante a la producción mixta con predominio agrícola. En la actividad ganadera prevalece la cría. Si bien en los últimos quince años se ha registrado un aumento notable de la superficie agrícola en detrimento de la ganadera, la aptitud geomorfológica y climática permite el desarrollo de todo tipo de ganado.

Asimismo, es pertinente asociar la existencia de una importante red de servicios para el sector en su conjunto, aportando recursos técnicos, equipamiento e infraestructura que consolidan su posición en cuanto al rol que ocupa la producción agropecuaria en la economía local.

La agricultura se asienta sobre la producción de soja (principal cultivo), trigo y maíz. También se produce cebada, constituyéndose en una característica distintiva con respecto a otros municipios de la región.

Según datos del SENASA, a 2004 se registraron 105.346 cabezas de ganado bovino y 19.156 de porcino, siendo las dos producciones pecuarias más significativas en el Partido.

Por su parte, en la campaña agrícola 2002/2003, la superficie total implantada fue: cereales 51.000 ha y oleaginosas 68.000 ha. Del grupo de los primeros, el trigo, en 28.000 ha tuvo rindes de 24 qq/ha; el maíz en 14.000 ha de 78 qq/ha; y la cebada en 9.000 de 24 qq/ha. En cuanto a la soja de 1ª, sobre 32.000 ha rindió 34 qq/ha y, la soja de 2ª, en 36.000 ha 24 qq/ha. (Fuente: INTA Bragado)

Es destacable el valor que tiene para los bragadenses la actividad industrial, focalizada mayoritariamente en dos rubros: sidero-metalúrgico y confección de indumentaria.

#### Proceso de desarrollo industrial

La tradición industrial en esta comunidad tiene un punto de partida con la instalación de los talleres ferroviarios en la localidad de Mechita en el año 1907. Allí se reparó y reconstruyó material ferroviario de la línea Sarmiento hasta la década del '90. Hoy continúa esta tarea en forma reducida. Estos talleres promovieron la gestación de una importante cantidad de oficios que acompañaron el proceso industrial posterior.

El gran desarrollo industrial se produce en las décadas del '60 y '70 a partir de dos fábricas instaladas a fines de los '50. Acería Bragado (hoy ACERBRAG), originariamente productora de piezas fundidas (cilindros de laminación; material para las industrias automotriz, naval y ferroviaria; etc.) y hoy de aceros laminados para la construcción y el sector rural y FIASA, fabricante de molinos de viento, que incorporara últimamente máquinas cespederas.

En los años '70 también se instaló Mario Cricca S.A., líder nacional y regional en la fabricación y exportación de máquinas envasadoras de medicamentos y alimentos.

La industria de la indumentaria, tiene su origen en un polo desarrollado a principios de los '60 en la localidad de O'Brien y un gran impulso en los últimos veinte años con la radicación de una empresa de capital bragadense -CONBRA S.A.- que dinamizó la actividad, transformándola en la que provee la mayor cantidad de mano de obra industrial del Partido.

Hoy el sector industrial de Bragado está conformado por 256 unidades productivas, siendo los dos ejes que mayor cantidad de firmas agrupan la elaboración de productos alimenticios con 93 firmas (36.3%) y la elaboración de prendas de vestir con 61 firmas (23.8%). Esto significa que 6 de cada 10 industrias de Bragado producen alimentos o vestimenta.

A pesar de esto, el territorio presenta una gran diversidad industrial ya que se encuentran presentes 19 de las 22 divisiones que componen la Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU, revisión 3 de Naciones Unidas.

| Divisiones  | Cantidad de firmas |
|---|--------------------|
| Elaboración de alimentos y bebidas                              | 93                 |
| Fabricación de prendas de vestir                                | 61                 |
| Fabricación de productos de metal (excepto maquinaria y equipo) | 20                 |
| Producción de madera y corcho (excepto muebles)                 | 16                 |
| Editoriales e imprenta  | 14                 |
| Fabricación de muebles y colchones e industrias no clasificadas | 9                  |
| Fabricación de otros productos minerales no metálicos           | 8                  |
| Fabricación de productos textiles                               | 5                  |
| Curtido de cuero, talabartería y calzado                        | 4                  |
| Fabricación de metales básicos                                  | 4                  |
| Fabricación de máquinas y equipos                               | 4                  |
| Motores, equipos y suministros eléctricos                       | 4                  |
| Fabricación de vehículos automotores y autopartes               | 4                  |
| Fabricación de papel y productos de papel                       | 2                  |
| Fabricación de sustancias y productos químicos                  | 2                  |
| Fabricación de otros tipos de equipos de transporte             |                    |
| Fabricación de productos de caucho y plástico                   | 2                  |
| Reciclamiento   | 1                  |
| Fabricación de instrumentos médicos, ópticos y de precisión     | 2                  |

No están presentes en Bragado empresas elaboradoras de productos de tabaco, refinación de petróleo y combustible y fabricación de maquinaria de oficina, contabilidad e informática.

Según los datos del Censo Industrial, en 2003<sup>7</sup> el conjunto de 256 empresas industriales ocupaban 2032 personas, de ellas 1839 se desempeñan en el ámbito del Partido Bragado. Facturaron en el año 2002 más de 123 millones de pesos.

#### INDUSTRIAS, PERSONAL OCUPADO Y FACTURACIÓN POR TAMAÑO DE EMPRESA

| RANGOS           | EMPRESAS |      | PERSONAL OCUPADO AÑO 2003 |      | FACTURACION AÑO 2002 |      |
|------------------|----------|------|---------------------------|------|----------------------|------|
|                  | Cantidad | %    | Cantidad                  | %    | Cantidad             | %    |
| Hasta 5 ocupados | 202      | 78.9 | 439                       | 23.9 | 4.518.067            | 3.6  |
| De 6 a 10        | 22       | 8.6  | 146                       | 7.9  | 1.763.067            | 1.4  |
| De 11 a 20       | 10       | 3.9  | 150                       | 8.2  | 3.473.255            | 2.8  |
| De 21 a 50       | 8        | 3.1  | 225                       | 12.2 | 5.516.818            | 4.5  |
| Más de 50        | 5        | 2.0  | 879                       | 47.8 | 108.532.516          | 87.7 |
| Sin información  | 9        | 3.5  |                           |      |                      |      |
| Total            | 256      | 100  | 1839                      | 100  | 123.803.723          | 100  |

7 Censo Industrial Bragado 2003, realizado por la Municipalidad de Bragado.

## INDUSTRIAS, PERSONAL OCUPADO Y FACTURACION SEGUN ACTIVIDAD ECONOMICA

| RANGOS  | EMPRESAS |      | PERSONAL OCUPADO (Año 2003) |      | FACTURACION (Año 2002) |      |
|---|----------|------|-----------------------------|------|------------------------|------|
|   | Cantidad | %    | Cantidad                    | %    | Cantidad               | %    |
| Elaboración de alimentos y bebidas                              | 93       | 36.3 | 288                         | 15.7 | 14.294.726             | 11.5 |
| Fabricación de productos textiles                               | 5        | 2.0  | 8                           | 0.4  | 248.430                | 0.2  |
| Fabricación de prendas de vestir                                | 61       | 23.8 | 546                         | 29.7 | 19.606.002             | 15.8 |
| Curtido de cuero, talabartería y calzado                        | 4        | 1.6  | 8                           | 0.4  | *                      | *    |
| Productos de madera y corcho (excepto muebles)                  | 16       | 6.3  | 26                          | 1.4  | 275.328                | 0.2  |
| Fabricación de papel y productos de papel                       | 2        | 0.8  | *                           | *    | *                      | *    |
| Editoriales e imprentas   | 14       | 5.5  | 55                          | 3.0  | 651.202                | 0.5  |
| Fabricación de sustancias y productos químicos                  | 2        | 0.8  | *                           | *    | *                      | *    |
| Fabricación de productos de caucho y plástico                   | 2        | 0.8  | *                           | *    | *                      | *    |
| Fabricación de otros productos minerales no metálicos           | 8        | 3.1  | 38                          | 2.1  | 562.285                | 0.5  |
| Fabricación de metales básicos                                  | 4        | 1.6  | 340                         | 18.5 | 71.247.537             | 57.5 |
| Fab. productos de metal (excepto máquinas y equipos)            | 20       | 7.8  | 50                          | 2.7  | 711.202                | 0.6  |
| Fabricación de máquinas y equipos                               | 4        | 1.6  | 136                         | 7.4  | 12.416.649             | 10.0 |
| Motores, equipos y suministros eléctricos                       | 4        | 1.6  | 32                          | 1.7  | 1.313.816              | .1   |
| Fabricación de instrumentos médicos, ópticos y de precisión     | 1        | 0.1  | *                           | *    | *                      | *    |
| Fabricación de vehículos automotores y autopartes               | 4        | 1.6  | 14                          | 0.8  | 236.467                | 0.2  |
| Fabricación de otros tipos de equipos de transporte             | 1        | 0.4  | *                           | *    | *                      | *    |
| Fabricación de muebles y colchones e industrias no clasificadas | 9        | 3.5  | 268                         | 14.6 | 1.639.692              | 1.3  |
| Reciclamiento   | 2        | 0.8  | *                           | *    | *                      | *    |
| TOTAL   | 256      | 100  | 1839                        | 100  | 123.803.723            | 100  |

(\*) Secreto estadístico

Se observa en las tablas que la mayor cantidad de establecimientos industriales son microempresas (hasta 5 empleados), 202 firmas, el 78.9%. Si a este grupo le sumamos aquellas que ocupan de 6 a 10 empleados (22 industrias), alcanzan las 224 industrias, vemos que el 87.5% del sector productivo bragadense está conformado por micro y pequeñas industrias.

Analizando el personal ocupado, el grupo de empresas más grandes (más de 50 empleados) genera el 47.8 % de los puestos de trabajo, ocupando a 879 personas y facturando el 87.7% del total industrial (108.532.516\$). El sector de la micro y pequeña empresa (hasta 20 empleados) genera 727 puestos de trabajo (39.7%) y factura \$ 9.242.965 (7,4%)

#### Algunas características del sector industrial del Partido Bragado

- El 84.8% son empresas unipersonales.
- El 94% son empresas familiares (más del 50% de su capital social pertenece a una sola familia).
- 19 años es la edad promedio de las firmas industriales.
- El 52.3% (134 firmas) no tiene deudas, siendo el 84% de este grupo microempresas.
- El 38.6% (99 firmas) manifiesta tener algún tipo de endeudamiento, de este grupo el 56% tiene un endeudamiento menor al 30% de la facturación.
- El 80% de las empresas venden parcial o totalmente sus productos a clientes localizados dentro del Partido, 69 empresas comercializan en localidades del resto de la Provincia de Buenos Aires y 31 firmas venden a 19 provincias argentinas.
- 4 empresas exportan, todas ocupan 20 o más personas.
- 10 países son el destino de las exportaciones (norte, centro y sud América, Europa y África).
- 3.5 millones de dólares fue el monto exportado en el 2002 y se incrementó en el primer semestre del 2003 alcanzando los 9.2 millones.
- El 35.5% (91 empresas) fabrican bienes por encargo de otras firmas y 38 de ellas producen bajo esta forma la totalidad de su producción.
- 32 empresas tercerizan parte de su producción. El 60% de este grupo pertenece a los sectores indumentaria y productos de metal.
- El 70.6% de las empresas entre el período 1998-2002 realizaron alguna acción innovativa.
- El 30.5% (78 empresas) realizaron inversiones en el período 2000-2002. El monto total invertido alcanzó en el 2002 los 67.138.904 pesos argentinos.

## Funcionamiento del tejido de organizaciones de apoyo a la producción de Bragado<sup>8</sup>

Entre diciembre de 2004 y marzo del 2005 se realizó un Estudio sobre el funcionamiento del tejido de organizaciones de apoyo a la producción, con el objetivo de conocer e interpretar cómo se conforma éste tejido de instituciones, la interacción y vinculación de las organizaciones y el accionar conjunto en pos del desarrollo productivo local. El estudio indagó también sobre la opinión de los dirigentes en cuanto a los ejes de trabajo estratégicos para el futuro del territorio.

En primer lugar se construyó el mapa de organizaciones de apoyo a la producción y las empresas líderes consideradas como informantes claves. Luego, utilizando una metodología desarrollada por la oficina Buenos Aires de CEPAL, se realizaron entrevistas a los dirigentes institucionales e informantes claves. En las mismas se recabó información que permitió medir los siguientes tópicos:


- La estructura y capacidad interna de cada organización.
- Las principales funciones, acciones que realizan y demandas que reciben.
- La comunicación y la circulación de la información dentro del entramado.
- La cooperación y articulación institucional.
- La trama de poderes y liderazgos.
- Los proyectos estratégicos para el desarrollo del territorio.

<sup>8</sup> Costamagna, Ferraro, Gor (2005)

## Resultados del Estudio

2

El mapa de organizaciones que conforman el entramado institucional de apoyo a la producción quedó definido de la siguiente manera:



Sector Privado  
Centro Unión Comercial e Industrial (CUCI)  
Sociedad Rural Bragado  
Federación Agraria Argentina  
Centro de Acopiadores de Cereales  
Cámara de Microempresarios de Bragado  
Consejo Profesionales de Ciencias Económicas.  
Centro Profesionales de la Ingeniería.

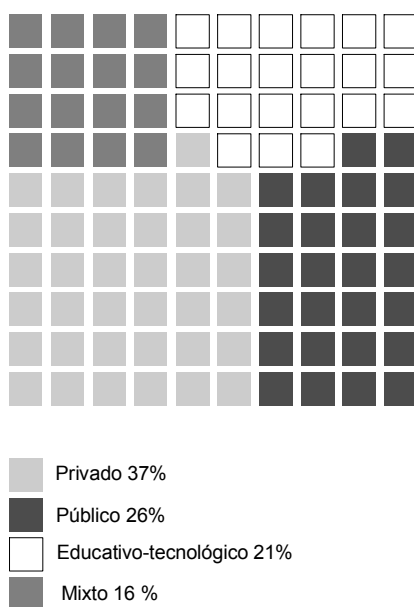
Sector Público  
Intendente Municipal  
Dirección de Planeamiento y Turismo  
Dirección de Promoción Económica  
Dirección de Desarrollo Local  
Presidencia Concejo Deliberante.

Sector Educativo-Tecnológico  
INTA  
Instituto Privado Agrotécnico  
Escuela de Educación Técnica Nro. 1  
Centro de Formación Profesional Nro. 401

Instituciones mixtas (sectores público y privado)  
IDEB Bragado  
Consortio Parque Industrial  
Consortio Vial Municipal



## Composición del entramado institucional



Como se observa, Bragado es un territorio que en su interior contiene un entramado institucional formado por un importante número de organizaciones. El entramado cumple un rol tradicional, aún cuando algunas instituciones comienzan a preocuparse de temas estratégicos del desarrollo económico; sus funciones están

relacionadas al objetivo inicial de constitución de la organización como ser “representación”, “control, regulación y orden”. Pero como aspecto positivo se evidencia que el entramado incorpora en sus objetivos distintas cuestiones relacionadas al desarrollo económico local, que en el trabajo se agrupan bajo las denominaciones “promoción del desarrollo territorial” y “servicio a empresas”.

Esto último se refuerza cuando se analizan las acciones, ya que éstas parecerían estar ligadas a “trabajar la mejora competitiva de las empresas con cuestiones de capacitación y servicios”. Esto está en cierta forma vinculado a las demandas que perciben los dirigentes institucionales de los beneficiarios de las políticas. En primer lugar hacen referencia a “capacitación y formación”, luego “representación” y en tercer lugar “servicios empresariales”. Si bien se evidencia que hay un espacio para pensar y reajustar los roles de las organizaciones con las demandas que reciben y las acciones que realizan, es importante resaltar como aspecto positivo la existencia de funciones, actividades y demandas vinculadas al desarrollo local.

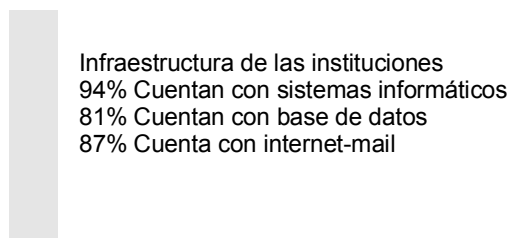
#### FUNCIONES Y ACCIONES QUE REALIZAN LAS INSTITUCIONES Y DEMANDAS QUE RECIBEN DE SUS AFILIADOS

| FUNCIONES                | % INSTITUCIONES | ACTIVIDADES              | % INSTITUCIONES | DEMANDAS                 | % INSTITUCIONES |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|-----------------|
| Representación           | 33              | Formación y capacitación | 39              | Capacitación y formación | 28              |
| Control-regulación-orden | 28              | Promoción y desarrollo   | 33              | Representación           | 22              |
| Promoción y desarrollo   | 28              | Servicios a empresas     | 33              | Servicios a empresas     | 17              |
| Capacitación y formación | 22              | Representación           | 22              | Información y consulta   | 11              |
| Servicios a empresas     | 22              | Control-regulación-orden | 17              |                          |                 |
| Información y difusión   | 17              | Información y consulta   | 17              |                          |                 |

Un componente central para que el entramado avance en este sentido de mejorar su accionar, es el “sistema de comunicaciones y circulación de la información dentro del territorio”.

Bragado en este aspecto deja ver, como en todas las otras localidades argentinas en las cuales se realizó este estudio, la existencia de “ruidos” o interferencias. Existe una diferencia entre lo que las instituciones comunican y las informaciones que reciben. Los sectores que mayor comunicación tienen con el entramado son el Municipio a través de sus direcciones ligadas a la producción, el Centro de Formación Profesional Nro. 401, el Instituto Agrotécnico, la Sociedad Rural y el Centro de Acopiadores

En lo relativo a los motivos de las comunicaciones, se percibe también la necesidad de instalar el debate de los temas estratégicos para el futuro de Bragado, ya que al momento de realizar el estudio los principales temas por los cuales se comunicaban las instituciones estaban relacionados a: “cuestiones operativas y acciones que realizan”, “consultas e información”, “porque integran la comisión directiva de la institución” y “temas de interés sectorial”.



Es clara la necesidad de mejorar la comunicación y circulación de la información analizando distintas alternativas y para ello elementos importantes son las NTICs. Si bien no se mencionaron hasta ahora los resultados del estudio en cuanto a las estructuras y capacidades internas de las organizaciones, Bragado tiene una estructura y logística que permite incorporar perfectamente estas herramientas a una estrategia de comunicación. Otro aspecto que determina la capacidad de un territorio de gestionar el desarrollo es la articulación y cooperación interinstitucional y la confianza.

En este punto, Bragado tiene dos grandes grupos de desafíos a superar, uno ligado a problemas culturales, “el individualismo”, aspecto característico de la idiosincrasia del sistema institucional y que repercute negativamente en el grado de participación, concertación y confianza. Y otro grupo relacionado a temas “de comunicación”, “de formación y capacitación”, “falta de visión compartida” y “falta de recursos”. Todos temas sobre los que se pueden accionar a corto y mediano plazo y que permitan ir superando las restricciones culturales. Sugieren para superar estas restricciones trabajar sobre “la visión compartida del desarrollo”, la “generación de confianza”, “el individualismo”, “generar espacios de concertación” y “capacitar”.

En cuanto a la cooperación interinstitucional propiamente dicha, el entramado no presenta muchos casos de prácticas, sólo 10 instituciones de las 17 que conforman el tejido realizan acciones conjuntas con otra institución. A pesar de la poca ejercitación es importante remarcar que este grupo de organizaciones considera que la relación interinstitucional es “cooperativa” y no se dan relaciones “conflictivas”.

<sup>9</sup>El estudio se realizó en las ciudades Rafaela (Provincia de Santa Fe), Mar del Plata, Tandil y La Matanza (Provincia de Buenos Aires)

Además, existen en la ciudad tres instituciones mixtas donde los sectores público y privado accionan en pos de un objetivo común, que pueden considerarse buenas prácticas y aprender de ellas (Consortio Vial Municipal; Centro IDEB; Consorcio del Parque Industrial).

Todos estos son aspectos que marcan algunas de las capacidades del territorio para pensarse a sí mismo y poner en marcha estrategias de desarrollo concertadas y articuladas entre los actores.

También en los últimos años se vienen realizando esfuerzos en la construcción de información (acción donde hay un claro liderazgo del sector público), la información local es un pilar fundamental para el diseño de una estrategia de desarrollo.

Finalmente, si bien ya se mencionó que la institución hoy reconocida como líder del proceso de desarrollo es la Municipalidad de Bragado, es interesante profundizar el tema.

Para analizar mejor la trama de poderes el estudio indaga liderazgos en cuatro aspectos:

- i) generación de iniciativas y propuestas
- ii) capacidad de articular y generar consenso
- iii) capacidad de negociación externa
- iv) visión estratégica de futuro.

En “generación de iniciativas y propuestas” y “visión estratégica de futuro”, el Municipio aparece como líder con cierto acompañamiento del sector empresario. Esto marca que desde el sector empresarial surgen referentes con condiciones de pensar el futuro de Bragado y propuestas de acciones. No sucediendo lo mismo en relación a liderazgos en

cuanto a “capacidad de articular y generar consensos” y “capacidad de negociación externa” donde aparece la Municipalidad casi como único líder.

#### Liderazgos

En cuanto a “generación de iniciativas y propuestas”

Municipalidad: 41%

Otros (empresarios): 26%

CUCI:9%

SR:9%

INTA:6%

En cuanto a “capacidad de articular y generar consenso”

Municipalidad: 56%

SR:15%

Otros:7%

CUCI:7%

Centro Acopiadores:4%

En cuanto a “capacidad de negociación externa”

Municipalidad: 61%

Otros (empresarios): 11%

En cuanto a “visión estratégica de futuro”

Municipalidad: 54%

Otros (empresarios):39%

### Los informantes claves

La metodología del estudio contempla también, conocer la opinión de empresarios considerados informantes claves, a quienes se consultó sobre cuáles son los cambios que deberían realizar las instituciones para mejorar su accionar, y opinaron que el entramado en su conjunto debe trabajar para mejorar el accionar institucional, fortalecer las organizaciones, superar cuestiones culturales de trabajo individual y mejorar las comunicaciones.

También se les solicitó respondan cuál es el rol de los distintos sectores institucionales pensando en el desarrollo de Bragado, donde contestaron que la gremial empresaria debería mejorar la comunicación, superar el individualismo, cooperar y articular con las empresas y que éstas articulen entre sí, trabajar en acciones que favorezcan el aumento de la competitividad pyme. Por su parte que las instituciones del sector público deben asumir un rol aglutinante, generar espacios de discusión, articulación y concertación, permitiendo superar la cultura individualista, pensar estratégicamente el futuro de Bragado y contribuir a aumentar la competitividad. Y por último, al sector educativo le asignan el rol de responsable de trabajar sobre la calidad educativa, lo que implica articular con el sector empresario, formar jóvenes según sus necesidades y trabajar sobre el cambio cultural desde la educación.

Finalmente sobre los liderazgos, los informantes claves tienen la misma percepción, aún cuando los empresarios tendían a decir como primera reacción “no hay liderazgos”.

(Las empresas consultadas fueron: Acerbrag SA., FIASA, Conbra SA., Argentécnica SA., La Bragadense SA., AIBAL SA., Brapico SA., Skoop's SA.)

## Proyectos actuales y futuros para el desarrollo estratégico

El último objetivo del estudio era contribuir al debate sobre el futuro de Bragado para lo cual se intentó detectar cuáles eran los temas considerados estratégicos por las instituciones para el Desarrollo de Bragado.

Se manifestó una gran dispersión en los temas propuestos y falta de consensos sobre los proyectos estratégicos. Los dirigentes institucionales mencionaron como acciones en marcha proyectos relacionados al “diagnóstico territorial y construcción de información”, al “desarrollo empresarial”, a la “promoción del territorio” y a “obras de infraestructura”. En cuanto a proyectos futuros aparece “desarrollo productivo”, “generación de espacios de concertación y participación”, “visión compartida y objetivo común”, “formación y capacitación” e “infraestructura”.



## Elaboración de estrategias de desarrollo local (ILPES-CEPAL) presentación de los trabajos grupales

Metodología para la elaboración de la estrategia de desarrollo local.

La elaboración de la Estrategia de Desarrollo Local de Bragado, corresponde a la parte práctica del curso internacional “Gestión Estratégica del Desarrollo Local y Regional” dictado por el ILPES-CEPAL.

El mismo se estructura en dos partes que se desarrollan en forma paralela. Una teórica en la cual los participantes aprenden las temáticas conceptuales del desarrollo local y un conjunto de herramientas para pensar e implementar una estrategia. Y una parte práctica en la cual los alumnos pueden afianzar el uso de esas herramientas y la aplicación de todos los conocimientos desarrollados en un caso real, que en esta oportunidad es el Partido de Bragado en la Provincia de Buenos Aires, Argentina. En el desarrollo de la práctica, los alumnos en primer lugar interactúan con los actores locales de Bragado para la búsqueda de información y realización del diagnóstico y luego, a través del trabajo en talleres, elaboran la propuesta de la estrategia.

La metodología del ILPES, determina que el análisis del espacio local se organiza en torno a cuatro ejes temáticos:

Desarrollo económico local y fomento productivo.

Ordenamiento territorial y desarrollo de infraestructura.

Desarrollo social y capital humano.

Desarrollo institucional, articulación de actores y participación.

Las etapas que siguen los alumnos para la realización del trabajo se resumen a continuación

Los grupos inician el trabajo de campo a partir de preguntas sugeridas y derivadas de un marco teórico establecido por el ILPES, el cual puede ser enriquecido por cada uno. Reciben un conjunto de información cuantitativa y cualitativa antes de iniciar el trabajo en terreno que les permite ir construyendo conocimiento del territorio. Básicamente los datos surgen de encuestas, relevamientos, censos, documentos oficiales, investigaciones y todo tipo de trabajo que sea de utilidad para realizar un diagnóstico.

Comienzo del trabajo en el espacio local. En esta instancia, los participantes toman contacto directo con el territorio, recogen información producida en entrevistas a informantes claves, observación directa, trabajo con grupos focales, etc.

En forma simultánea al trabajo de campo, se realizan talleres, en los cuales analizan la información recogida.

En el desarrollo del TALLER 1, se aborda la metodología y ejercicios de creatividad.

En los TALLERES 2 y 3, cada grupo recorre varias instancias para avanzar en el desarrollo de la estrategia:

Se elabora el diagnóstico.

Se construye la matriz potencialidades, limitaciones y problemas.

Se define la vocación del territorio.

En el TALLER 4 y en función de lo trabajado en los Talleres 2 y 3, cada grupo discute y consensúa cuál es el problema más relevante y aplica la metodología árbol de problemas y árbol de objetivos, determinando así la situación que se espera y pasos a seguir para alcanzarla.

En el TALLER 5, al objetivo específico que surge del árbol de objetivos, se aplica la matriz FODA, a partir de la cual derivan las principales líneas estratégicas de acción teniendo en cuenta las potencialidades, desafíos, riesgos y limitaciones de cada estrategia recomendada.

## Presentacion de los trabajos grupales

Grupo: ordenamiento territorial e infraestructura.

### Limitaciones

Desactualización del Plan Regulador.

Incumplimiento de las pautas del Plan Regulador.

Falta de tierras municipales para radicar nuevos barrios de viviendas.

Desafectación de espacios verdes en la Planta Urbana, a lo largo de varias décadas.

Viviendas construídas en lugares afectados ambientalmente por establecimientos industriales y/o actividades de servicios para la industria e instalaciones de acopio de cereales, preexistentes respectivamente.

Loteos para quintas de fin de semana que con los años se transformaron en viviendas permanentes en zonas aledañas a sectores regulados para establecimientos industriales y/o de servicios afines.

Saturación de los colectores principales de la red cloacal. Ello impide la ampliación de la red existente. (Falta proveer al 40% de la Ciudad).

Dificultades de aplicación de normas que legislan\* sobre usos y regulación de excedentes hídricos de la región.

Inexistencia de gas natural en el Parque Industrial.

Falta de inversiones en obras por parte de la empresa transportadora de energía eléctrica.

Aún falta ser provista por gas natural el 30% de la Ciudad.

Parque Industrial "sucio".

Servicios Públicos (sanitarios y energía - gas y electricidad- ) concesionados a empresas "ajenas" a Bragado (privadas y/o provinciales).

Imposibilidad del Municipio para ejercer el control sobre impactos de las actividades industriales de mayor riesgo ambiental, debido a normativas provinciales que así lo determinan. (Categorías 2 y 3 según la Ley Provincial N° 11.459).

Inexistencia de una zona regulada para la radicación de industrias limpias.

Por la radicación de industrias y plantas de acopio que quedaron en zonas urbanas residenciales y la inexistencia de accesos adecuados, se genera un importante tránsito pesado por dichas zonas.

\* Está aprobado un nuevo Código de Aguas en la Provincia, pero se ha retrasado la reglamentación que debe hacerse con la participación de entidades vinculadas al universo productivo territorial lo cual demora su aplicación efectiva.

## Potencialidades

Importante superficie en calidad y cantidad, apta para la actividad agrícola-ganadera.

Importante radicación en cantidad y diversidad de actividades industriales.

Importante infraestructura para la actividad turística.

Ubicación estratégica con acceso directo -a través de rutas nacionales y provinciales en buen estado- a los centros de procesamientos complejos: zona metropolitana, puertos (Buenos Aires, La Plata, Rosario), aeropuertos, corredor bioceánico.

Optima conectividad de transportes públicos de pasajeros (automotor y ferrocarril).

Transporte de cargas por FF.CC. operable con adecuadas playas de maniobras.

Red de provisión de agua potable extendida en toda la planta urbana.

Planta depuradora de líquidos cloacales con capacidad disponible.

Planta productora de pavimento de hormigón en manos de una cooperativa local asociada al Municipio.

Gran espacio-corredor "verde" desde el centro de la ciudad hasta la Laguna del Bragado que actúa con características de pulmón ambiental.

## Problemas

Incumplimiento y obsolescencia del Plan Regulador vigente.

Acuerdos difusos para un nuevo Plan Regulador/Plan de Ordenamiento Urbano-Ambiental.

Degradación de suelos provocada por las inundaciones.

Insuficiente disponibilidad de energía para uso industrial.

Déficit de calles pavimentadas.

Imprevisión del crecimiento urbano residencial.

Déficit de viviendas.

Necesidad de financiamiento para que el Municipio adquiriera tierras para construcción de viviendas en zonas aptas a ser urbanizadas.

Parque Industrial con servicios insuficientes.

Excesiva cercanía entre zonas residenciales e industriales.

Porcentaje significativo de la población sin servicios de cloacas y gas natural.

Dificultades para el control sobre servicios básicos (electricidad, agua, cloacas y gas), debido a los modelos de privatización y marcos reguladores.

Tendencia decreciente de la relación espacios verdes/habitante.

## Vocación

Ser el Municipio de MAYOR CALIDAD AMBIENTAL con el TERRITORIO ORDENADO DOTADO DE INFRAESTRUCTURA SUFICIENTE del Centro Noroeste de la Provincia de Buenos Aires.

## Estrategia

Objetivo: ordenamiento territorial ambiental e infraestructura acorde con la dinámica de desarrollo

Se anexa árbol de problema, árbol de soluciones y matriz para definición de la estrategia. (Anexo I)

Bragado tiene definida una vocación ambiental y cuenta con elementos de ordenamiento importantes como son su parque industrial, el censo industrial, una planta depuradora con capacidad ociosa e importantes espacios verdes con posibilidades turísticas, aspectos que se ven reforzados por la pronta incorporación del gasoducto NOBA y las posibilidades de obtener apoyos para estos efectos de la cooperación internacional. Para poder desarrollar estas potencialidades se requiere actualizar el código urbano, mejorar la conciencia ambiental de la población y limitar el crecimiento urbano no planificado, procurando aumentar las competencias locales para controlar las inundaciones que provocan estragos en la ciudad y su entorno. Asimismo, es importante ejercer un mayor rol fiscalizador sobre los servicios básicos en manos de concesionarios privados que pueden impedir la radicación de nuevas industrias en la medida que no cumplan con sus obligaciones básicas de obras e inversiones. En la medida que la aprobación del nuevo PUA quede sujeta a decisiones de orden provincial, es fundamental que el municipio pueda cumplir un efectivo rol negociador fundamental frente a esta instancia.

## Estrategia

Elaborar el plan urbano ambiental

Sensibilizar sobre la importancia de contar con un PUA.

Involucrar a actores locales en la elaboración del proyecto PUA.

Comunicar los avances en la tarea a la comunidad.

Sensibilizar y comprometer a los industriales.

Programa de educación ambiental escolar.

Difusión por expertos del PUA.

Informar por medio de los actores del sector inmobiliario.

Incorporar a funcionarios de la Provincia en el proceso de informar sobre el avance.

Cumplir el plan urbano ambiental

Involucrar a los colegios profesionales en el cumplimiento y control del PUA.

Capacitar e informatizar el área de obras particulares y catastro del municipio.

Implementar un sistema que proporcione información estadística sobre obras

Fortalecer un cuerpo de inspectores de obras municipal.

Aumentar la injerencia del municipio en la provisión de servicios e infraestructura

Realizar acciones conjuntamente con Legisladores, Intendentes y Funcionarios tendientes a la obtención de la Autonomía Municipal en la Provincia, que aún no la reconoce expresamente en su Constitución.

Realizar jornadas con legisladores, intendentes y funcionarios locales para evaluar la posibilidad de reconocer mayor injerencia a los municipios y dotarlos de más recursos para la provisión de servicios de uso generalizado y mejora de la infraestructura.



Solicitud conjunta de municipios para la presentación de un proyecto de ley que promueva su ingreso como miembros de los entes reguladores.

Gestionar junto a otros municipios la creación de un fondo provincial específico para dotar de servicios a los parques y sectores industriales.

Promover la constitución de los comités de cuenca del Plan Maestro del Salado.

Creación de empresas locales para prestar servicios básicos (agua cloaca).

Promover la construcción de viviendas

Programa de adquisición de tierras por parte del municipio.

Creación de un banco de tierras municipal.

Creación de cooperativas de autoconstrucción.

Normativa de fomento para la obra privada de vivienda.

Impulsar obras de vivienda con terreno y proyecto.

Disponer tierras para el PFV.

Convenio de capacitación de mano de obra con la UOCRA.

Programa para ampliación y refacción de viviendas.

Crear un banco de materiales.

Programa de regularización dominial.

Fomentar redes de proveedores locales.

## Grupo: Desarrollo económico local y fomento productivo

### Limitaciones

Precios oscilantes de los commodities.

Recurrencia de inundaciones.

Bajo nivel de capacitación de la mano de obra, o no acorde a la demanda laboral.

Escasa predisposición a la asociatividad.

Sistema crediticio de difícil acceso.

Deficiente infraestructura vial y energética.

Servicios turísticos insuficientes.

Informalidad laboral en los sectores más dinámicos.

### Potencialidades

#### Ubicación geográfica estratégica

En el rubro de producción agrícola existe un potencial importante que permite complejizar su proceso productivo y generar cadenas de valor

Recursos económicos productivos en crecimiento, en sectores de la siderurgia, confección y alimentos

Amplio potencial para desarrollar los recursos turísticos naturales y generados (Laguna y Fiesta del Caballo)

Buena información estadística actualizada

El liderazgo institucional público favorece la posibilidad de incorporar cambios y generar consensos. Incipiente desarrollo de producciones alternativas

## Problemas

Baja terminalidad en educación formal

Debilidad en el área municipal de desarrollo económico (incluye producción y empleo)

Carencia de ámbito de consenso interinstitucional

Insuficiente infraestructura de servicios para el empresario

## Vocaciones del territorio

Bragado posee una reconocida vocación de turismo receptivo, básicamente vinculado al desarrollo de la Laguna y de la Fiesta del Caballo que a su vez le confieren identidad propia a la localidad.

Las características tradicionales de su desarrollo productivo la posicionan como integrante del cluster de la industria confeccionista de la región, por lo que se proyecta la consolidación del mismo en interrelación con localidades vecinas.

Su marcado liderazgo político institucional le permite marcar las direcciones de acción hacia la concertación y cooperación interempresaria e interinstitucional.

Su componente empresario permite analizar la posibilidad de identificar y fomentar también cadenas de valor en los sectores de:

Agroindustria

Siderurgia

Metalmecánica

## Estrategia

Objetivo: fortalecer el sistema de apoyo a la producción de Bragado.

Se anexa árbol de problema, árbol de soluciones y matriz para definición de la estrategia. (Anexo I)

Bragado cuenta con un tejido económico diversificado para el cual se dispone de información actualizada, y en el que se están realizando importantes inversiones privadas. Ha contado con un activo liderazgo político institucional local, favorecido por un buen clima macroeconómico, y la posibilidad de apoyarse en fondos nacionales para obras públicas, formación de RRHH y líneas de crédito.

Sería importante aprovechar las políticas nacionales vigentes en pro de superar las deficiencias de mano de obra calificada y la difusión de una cultura emprendedora. Como así también los déficit de servicios de infraestructura, en el contexto de una legislación más favorable a la promoción de procesos de desarrollo local.

Sin perjuicio de lo anterior se requiere estar atentos a los problemas que provocan las inundaciones, la crisis energética y la deficiente red vial sobre el aparato productivo local, lo que demanda una mayor presión sobre las respuestas.

## Estrategia

### Ideas de proyectos

Organizar actividades de capacitación para empresarios, en temas de cooperación horizontal y vertical, con casos testigos positivos, para tender a la formación de redes y a la generación de cadenas de valor.

Crear un ámbito para compartir experiencias asociativas

Generar sentido de pertenencia a través de la participación en la construcción de políticas sectoriales.

Organizar talleres de sensibilización en trabajo compartido.

Coordinar recursos e instrumentos públicos y privados orientados a la promoción de las actividades asociativas.

Incorporar servicios para el comercio exterior

Profesionalizar los RRHH del área de desarrollo económico

Incrementar la asignación de recursos económicos y de tecnología al área de desarrollo económico de la Municipalidad.

Transformar los planes sociales en fuerzas laborales (ej. Contraprestación con capacitación).

Implementar desayunos de trabajo semanales (tipo reuniones de trabajo programadas) y sectoriales con empresas e instituciones

Capacitar a la fuerza laboral local acorde a la demanda empresarial

Acompañar y promover políticas de acción de instituciones intermedias que requieran o ameriten un trabajo conjunto.

## Grupo: desarrollo local y capital social

### Limitaciones

Cultura asistencialista (nuevos pobres; perdedores del modelo; 23% población con NBI).  
Tendencia al Monocultivo (Baja diversificación; suelos deteriorados).  
Escasas políticas de diversificación.  
Dificultad de acceso a la información.  
Faltan soportes para asesoramiento  
Baja emprenditorialidad  
Éxodo de estudiantes a la universidad.  
Cambio del sistema educativo (disociación entre oferta y demanda / envejecimiento M.O. calificada)  
Dificultades para participar

### Potencialidades

Recursos económicos-productivos en crecimiento, en sectores de la siderurgia, metalmecánico, confección y alimentos.  
Potencial para desarrollar los recursos turísticos naturales y estimulados (Laguna, competencia ciclista Doble Bragado, Fiesta del Caballo).  
Buena documentación de información estadística.  
Liderazgo institucional del municipio que puede generar consensos.  
Incipiente desarrollo de producciones alternativas (arándanos).  
Densidad organizacional.

## Problemas

- Desarticulación interinstitucional.
- Bajo nivel de participación comunitaria.
- Capital humano insuficiente en las organizaciones sociales para la formulación de proyectos.
- Desconfianza entre las organizaciones sociales.
- Desinformación sobre proyectos comunitarios.
- Baja terminalidad en educación formal.
- Carencia de ámbitos de consenso interinstitucional.

## Vocación del territorio

- Apertura del gobierno local.
- Solidaridad ante la crisis.
- Buena comunicación (sector social).
- Capacidad para incorporar innovación (sector agropecuario).
- Emprendedores potenciales.
- Sistema municipal de salud distintivo.
- Cultura textil confección
- Cultura hospitalaria.
- Capital humano para DL (circunscrito a lo social desarticulado).
- Apropiación de la temática ambiental.
- Actores con potencialidad para el DL.
- Experiencias incipientes de diversificación (arándanos).

## Estrategia

Objetivo: vinculación entre la oferta educativa y el desarrollo empresarial.

Se anexa árbol de problema, árbol de soluciones y matriz para definición de la estrategia. (Anexo I)

Favorecer, a través de la capacidad de gestión de la Municipalidad, en forma articulada con las instituciones de capacitación para el trabajo, el aprovechamiento de la información recopilada para cubrir las necesidades del sector productivo en recursos humanos calificados.

Propiciar el surgimiento de nuevas actividades económicas locales vinculadas al sector productivo bragadense en expansión, aprovechando las herramientas de financiación ofrecidas por Provincia y Nación.

Aprovechar los programas educativos y de desarrollo de mipymes para capacitar recursos humanos y canalizar ideas innovadoras o creativas.

La conformación de redes y articulaciones, entre instituciones y/o entre estas y la Municipalidad, de apoyo a la producción son una ventaja para aprovechar los financiamientos nacionales, provinciales e internacionales.

Gestionar programas de capacitación docente y del personal municipal, y aquellos que apuntan a la articulación entre educación y producción.

Teniendo en cuenta que: La escasa utilización de recursos creativos y de incorporación de innovación redundará en un insuficiente aprovechamiento de la información existente.

La inestabilidad económica podría frenar el proceso de inversiones. Una política educativa que no fomenta la creatividad y la innovación atenta a mediano y largo plazo con el perfil industrial diversificado de Bragado.



La historia asistencialista y clientelista, y la política fiscal impositiva representan una restricción a la cultura emprendedora.

La competencia desleal, hace difícil la producción de insumos que la industria local estaría dispuesta a comprar.

Atentos a que: Las prácticas clientistas y asistencialistas y el escaso desarrollo de recursos creativos dificulta aun más la búsqueda activa de oportunidades de emprender.

La desinformación sobre oportunidades para emprender, el clientelismo y asistencialismo reinantes y la falta de incentivos a la creatividad e innovación, podría generar una tendencia a la baja del nacimiento de emprendimientos.

Las instituciones con poca comunicación e integrantes poco formados están limitadas a la administración de la asistencia.

La falta de creatividad e innovación desde el sistema educativo refuerzan la cultura de "empleado" (búsqueda de un empleo seguro y permanente).

## Estrategia

### Acciones-proyectos posibles

Adecuación; fortalecimiento y profesionalización de la oficina de empleo. Rol promotor.

Programa de sensibilización sobre asociatividad y fortalecimiento al CLES y las instituciones del partido a partir de la "Mesa post análisis interinstitucional". (Hoy funciona la Mesa para la Concertación del Desarrollo de Bragado)

Programa de formación sobre las nuevas modalidades de difusión de la información y el paradigma de las TICs. (Estructura municipal; Instituciones; Comunicadores; etc.).

Foro educativo para la discusión sobre actualización, readecuación de las currículas educativas y capacitación docente. (Instituciones educativas y de la producción).

Programa de capacitación y asistencia técnica a emprendedores. (UNNOBA; Municipio; Instituciones de la producción; Empresas; etc.).

## Grupo: desarrollo institucional. Articulacion de actores y participacion.

### Limitaciones

Imposibilidad de gravar con impuestos manifestaciones de riqueza y actividades productivas.

Escasa presencia de otros organismos públicos. Las que existen son desconcentraciones administrativas y no decisionales.

Ausencia de reconocimiento del carácter autónomo de los municipios.

Obsolescencia en la legislación sobre los municipios.

Baja emprenditorialidad.

### Potencialidades

Densidad organizacional

Voluntad social de hacer algo

Organizaciones que perduran en el tiempo

El municipio aporta ideas y recursos

Potencialidad de sus riquezas naturales

Buena comunicación vial

Sociedad y cultura productiva

Municipio que funciona y bien

Liderazgo municipal consolidado y con capacidad de gestionar

Baja carga tributaria local para el desarrollo productivo

Parque industrial sobre ruta nacional

Baja carga burocrática de gestión pública municipal

Eficiencia en el manejo de los recursos públicos

## Problemas

Clara ausencia de liderazgos sociales capaces de conducir proyectos comunitarios  
Personalización de las organizaciones  
Desarticulación interinstitucional  
Bajo nivel de participación comunitaria  
Capital humano insuficiente en las organizaciones sociales para la formulación de proyectos  
Insuficiente nivel de recaudación tributaria local  
Baja credibilidad de los actores sociales  
Desconfianza entre las organizaciones sociales  
Desinformación sobre proyectos comunitarios  
Dependencia de recursos foráneos para la inversión pública  
Desconfianza entre los actores sociales  
Cultura del no pago  
Marginalidad, pobreza, informalidad

## Vocaciones del territorio

Conciencia colectiva emprendedora y productiva.  
Gobierno local gestor del desarrollo

## Estrategia

Objetivo: Conformar un entramado institucional articulado.

Se anexa árbol de problema, árbol de soluciones y matriz para definición de la estrategia. (Anexo I)

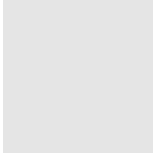
Bragado puede, basado en el liderazgo del Intendente Municipal y en las visiones estratégicas que surgen de los estudios que se han realizado, potenciar la articulación de su tejido institucional. Concurren a este propósito el buen momento económico por el que está pasando su aparato productivo industrial y agropecuario. Se requiere, sin embargo, desarrollar una mayor capacidad de liderazgo de las instituciones locales para lo cual se deben realizar mayores esfuerzos de capacitación de las mismas, aprovechando los buenos resultados económicos que se están obteniendo en los sectores productivos industrial y agropecuario. Esta posibilidad, sin embargo, se ve amenazada por la recurrencia de inundaciones que provocan conflicto y choque de intereses entre las distintas instituciones. Es necesario evitar, por tanto, que estos fenómenos compliquen más fuertemente la consolidación del entramado institucional que tiene escasa presencia de liderazgos institucionales consolidados.

## Estrategia

- Ideas de proyectos
- Capacitación a la clase dirigente institucional.
- Instalar la visión de lo colectivo.
- Clarificar roles y expectativas para el desarrollo local.
- Conocer y acopiar información sobre experiencias asociativas exitosas .
- Construir confianza a través de espacios de diálogo y confluencia de inquietudes.
- Propiciar miniproyectos de resultados de corto plazo.
- Planes de fomento de carácter barrial.
- Comunicar e informar reglas de participación.

## Integración y aportes

Con el objeto de presentar una propuesta unificada de Estrategia de Desarrollo Local en Bragado, se realiza un ordenamiento intentando mostrar las propuestas presentadas por los grupos de trabajo desde una visión sistémica y sumando los aportes del Estudio del entramado institucional de apoyo a la producción y también los del autor. La idea es que éste material, que ordena lo producido, se transforme en insumo de base para que en sucesivas instancias los actores involucrados de la sociedad de Bragado puedan continuar los debates, completen la Estrategia, la consensúen y la implementen si es aceptada. Se parte de la integración de las vocaciones territoriales presentadas por cada grupo, quedando la misma expresada de la siguiente manera:



Bragado es un territorio con base solidaria, calidad urbano-ambiental y centro productivo con cultura emprendedora e innovadora, con turismo receptivo y con proyección regional y nacional.

Es probable que la vocación pueda ser re-consensuada o redefinida por los actores locales en función de la interpretación que los mismos hagan de las potencialidades y necesidades de Bragado.

Con este marco los objetivos generales identificados por los grupos<sup>10</sup> para trabajar a futuro son:

Ordenamiento territorial ambiental e infraestructura acorde con la dinámica de desarrollo.  
Fortalecer el sistema de apoyo a la producción de Bragado.  
Vinculación entre la oferta educativa y el desarrollo empresarial.  
Conformar un entramado institucional articulado.

Para alcanzarlos los grupos esbozaron en algunos casos una estrategia y en otros proponen una serie de ideas-proyectos. Este material se presentó en el apartado anterior.

Sin embargo, para lograr una propuesta integral de Desarrollo Local, se comenzó reconstruyendo los objetivos generales y se enuncian los objetivos específicos que hacen referencia concreta a la intervención que se plantea realizar. Luego se deben especificar los resultados y actividades que permitirán alcanzar los objetivos específicos. Por

10 Se identificaron sólo objetivos principales por la limitación que se genera al trabajar en el tiempo acotado que es la duración del curso de Gestión Estratégica del Desarrollo Local; esto significa que otros problemas no se han podido desarrollar.

“resultados” la metodología entiende que son los medios que conducen a alcanzar el objetivo específico. Y las actividades según la lógica de medios y fines son las acciones que permitirán alcanzar los resultados.

Observamos como en el Objetivo General 1; se enuncian además los resultados que permitirán alcanzar los objetivos específicos. Objetivo General:  
Ordenamiento territorial urbano ambiental e infraestructura acorde con la dinámica de desarrollo.

#### Objetivo específico 1

Elaborar, consensuar e implementar un nuevo Plan Urbano Ambiental:

#### Resultados

- 1.1 Sensibilización y concientización de los distintos actores locales sobre la importancia de contar con un Plan de Ordenamiento Urbano-Ambiental según las necesidades actuales y futuras de Bragado.
- 1.2 Discusión, puesta en común de ideas y concertación del Plan.
- 1.3 Comunicación a toda la comunidad de la implementación del Plan. Educación a la ciudadanía sobre qué es el Plan y los alcances del mismo.
- 1.4 Implementación del Plan y monitoreo del cumplimiento.
- 1.5 Evaluación sobre la implementación del Plan y ajustes.

### Objetivo específico 2

Resolver los problemas habitacionales actuales y futuros en función al crecimiento proyectado.

#### Resultados

- 2.1 Disponibilidad de tierras en zonas habitacionales para construcción de futuras viviendas.
- 2.2 Generación de programas que faciliten la construcción de viviendas. Esto contempla normativa acorde, financiamiento, capacitación de mano de obra, variedad de propuestas de construcción, etc.

### Objetivo específico 3

Aumentar la participación de los municipios en espacios provinciales para alcanzar la autonomía municipal y el involucramiento en la prestación de servicios como en la regulación de los mismos.

#### Resultados

- 3.1 Espacio de concertación de acciones para alcanzar estos fines con los principales actores involucrados (Legisladores, Funcionarios Municipales, Referentes Claves, Especialistas y generadores de opinión). Principales temas a tratar: autonomía municipal y obtención de recursos para la provisión de servicios a nivel local.
- 3.2 Espacio de concertación con los municipios de la región para presentar e impulsar proyectos a nivel provincial. Principales proyectos: ley que promueva el ingreso de municipios en la conformación de los entes reguladores, creación de un fondo provincial para dotar de servicios a zonas y parques industriales, construcción de comités de cuenca del Plan Maestro del Salado.



### Objetivo General

Fuerte sistema de apoyo a la producción de Bragado.

### Objetivo específico 1

Promover el trabajo asociativo entre empresas y la cooperación empresaria-institucional.

### Objetivo específico 2

Formar mano de obra en función a las necesidades actuales y futuras de los distintos sectores económicos e institucionales de Bragado.

### Objetivo específico 3

Construir una oferta de servicios empresariales en función a actuales y potenciales demandas.

### Objetivo específico 4

Potenciar la vinculación de los actores (empresas e instituciones) con las nuevas tecnologías.

### Objetivo específico 5

Construir un sentido de pertenencia bragadense.

### Objetivo General

Vinculación de la oferta educativa con el desarrollo empresarial.

### Objetivo específico 1

Adecuación, fortalecimiento y profesionalización de la Oficina de Empleo.

### Objetivo específico 2

Foro educativo para la discusión sobre currículas y capacitación docente

### Objetivo específico 3

Formación sobre la utilización y aplicación de las nuevas tecnologías de las comunicaciones y la información.

### Objetivo específico 4

Formación de emprendedores.

### **Objetivo General**

Territorio con articulación público-privada y privada-privada (articulación interinstitucional)

### **Objetivo específico 1**

Construcción y sostenibilidad en el tiempo de espacios de participación y concertación público-privado.

### **Objetivo específico 2**

Construcción de visión compartida de Bragado.

### **Objetivo específico 3**

Mejorar la comunicación y circulación de la información, propiciando la generación del conocimiento dentro del territorio.

### **Objetivo específico 4**

Diseño, concertación e implementación de un Programa de Formación de Dirigentes Institucionales.

### **Objetivo específico 5**

Construcción de información para la toma de decisiones a nivel local y regional.

### **Objetivo específico 6**

Modernización y fortalecimiento del Estado Local.

Lo expuesto es el conjunto de los principales temas trabajados por los grupos con algunas modificaciones y aportes.

Con la finalidad de enriquecer aún más el presente insumo para el futuro proceso de discusión, diseño y concertación de una estrategia para Bragado, se pretende remarcar algunos ítems para ser tenidos en cuenta:

Quedan aspectos fundamentales para el Desarrollo de Bragado, que si bien se mencionaron en las etapas de diagnóstico, no se desarrollan posteriormente en la estrategia, pero que sin duda deben ser discutidos por el territorio. Entre estos es importante mencionar temas como la salud, la educación completa del nivel inicial al superior, el desempleo, la pobreza. Temas que están estrechamente relacionados al eje social y vinculados al eje económico y determinantes en la calidad de vida del ciudadano (fin último del desarrollo local).

Asimismo esta el desafío de continuar discutiendo e insertar en la estrategia temas específicos del desarrollo económico como ser el emprendedorismo, el mercado de trabajo, el desarrollo turístico, la infraestructura para la producción, desarrollo de proveedores, relación sector primario-industria.

Surgen en todos los grupos temas transversales a toda la estrategia. Ellos son: comunicación, generación de espacios de discusión y concertación, generación de confianza, formación Dirigencial. En el Estudio de Instituciones que profundiza sobre las competencias institucionales del territorio para gestionar el desarrollo marca claramente que:

La institución con liderazgo para guiar el proceso de desarrollo puede ser el Municipio, debiendo fortalecerse junto al resto del entramado, para lo cual solicitan trabajar sobre la formación de dirigentes hacia dentro de las organizaciones.

Si bien hay ejemplos de espacios y trabajos de cooperación público privada aún se debe fortalecer la cultura de trabajo con base en la cooperación y la articulación entre actores.

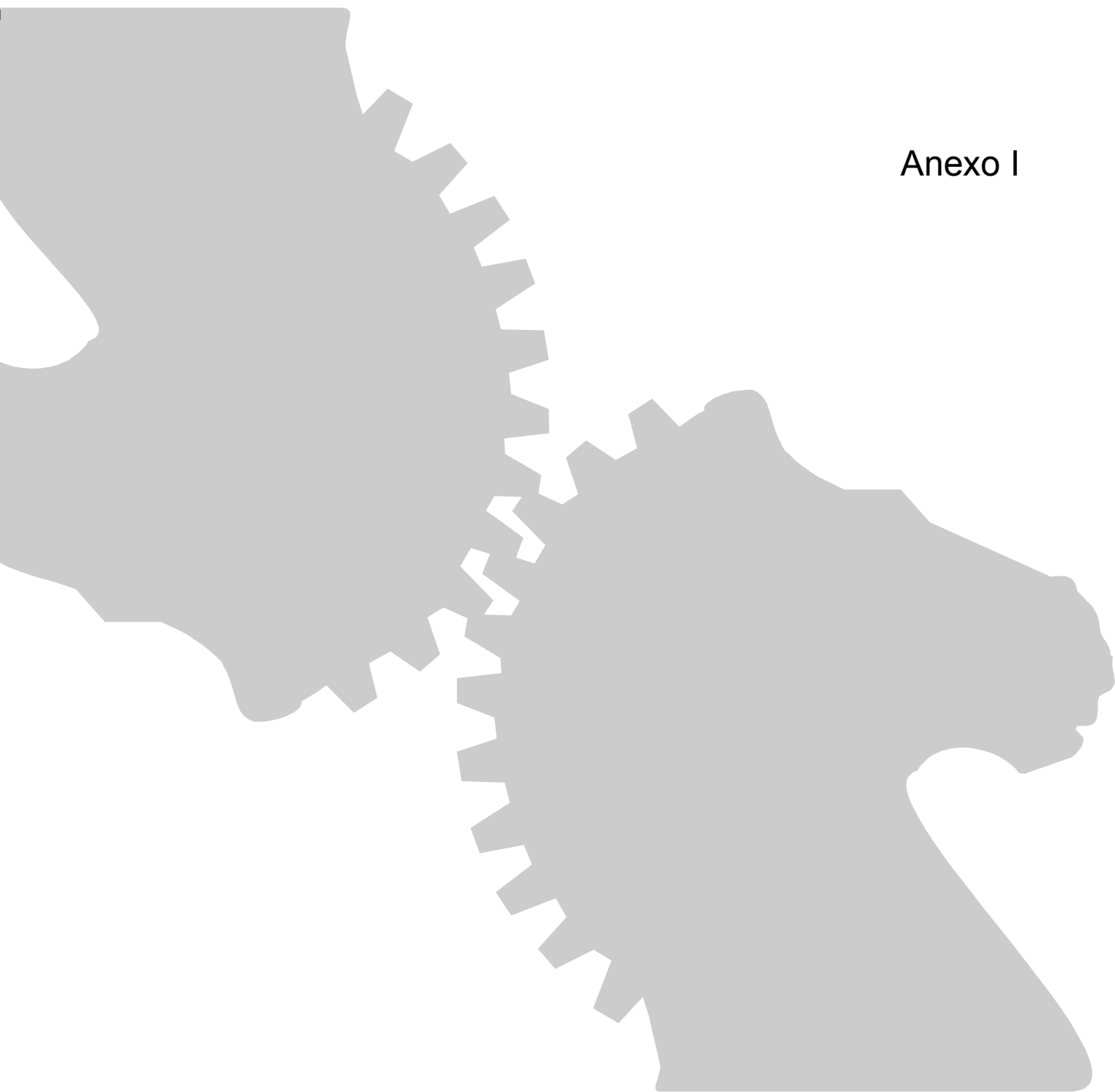
Otro desafío que tiene Bragado, consiste en elevar el nivel de involucramiento del sector empresario en la vida y el accionar de sus organizaciones. Este déficit actual quedó en evidencia cuando se analizó la relación entre las funciones y acciones de las instituciones y las demandas que éstas perciben de los empresarios.

Hay necesidad de mejorar las comunicaciones y la circulación de la información dentro del sistema institucional en general, y en particular, hacia las empresas. Esto contribuirá a otro gran desafío que tiene Bragado que es superar la cultura individualista y la necesidad de generar confianza.

Aparecen también aspectos considerados como limitaciones o problemas y que Bragado debería comenzar a pensarlos bajo una mirada proactiva, es decir, analizarlos como un factor del territorio a ser tenido en cuenta en la planificación estratégica y qué acciones se deberían tomar para que no afecte negativamente el desarrollo; un ejemplo de esto son las grandes inundaciones que aquejan sistemáticamente a la región.

En este sentido, las soluciones están planteadas en el Plan Maestro de la Cuenca del Salado, en ejecución al momento de la edición de este trabajo, y cuya responsabilidad es de la Provincia de Buenos Aires.

## Anexo I







## Anexo I Algunos casos emblemáticos de desarrollo del partido

### Acerbrag S.A.

Fundada en 1959 por el Ing. Jaime B. Coll entonces Acería Bragado- se inició como proveedora de aceros fundidos (cilindros de laminación; material para las industrias automotriz, naval y ferroviaria; etc.), convirtiéndose a comienzos de los años 70 en una acería integral para la fabricación propia de palanquilla y aceros laminados.

En 1978 amplía las actividades de laminación mediante la incorporación de un tren de laminado Pomini Farrel de origen italiano. A partir de allí, se transforma en una importante empresa proveedora de hierros de construcción a nivel nacional.

Su actual propietario, el Grupo Lupier, se hizo cargo de la empresa en 1997. A partir de ese momento, se inician una serie de inversiones de gran envergadura por un monto de alrededor de u\$s 80.000.000 con la finalidad de actualizar tecnológicamente la planta en las áreas de acería, laminación y trefilado.

Estas inversiones permiten la producción de palanquillas, barras y rollos de acero dureza natural normales o soldables, barras lisas, alambrones de distintas calidades y toda la línea de alambres negros recocidos y galvanizados para la industria y el agro.

Acerbrag cuenta hoy con la tecnología en acero y laminación más moderna del país y una de las más avanzadas de América Latina.

Los aceros dureza natural con características de soldabilidad se fabrican con un moderno proceso tecnológico Danieli (origen Italia) denominado QTB, único en el país que ubica a la empresa a la vanguardia a nivel nacional.

La puesta en marcha durante 2005 de una nueva acería eléctrica, horno cuchara y máquina de colada continua de última generación (de origen italiano), permitirá aumentar la

producción actual, ampliando la disponibilidad de productos y mejorando el nivel de servicio al cliente tanto en el ámbito nacional como en el internacional. De esta manera Acerbrag S.A. se ha convertido en una empresa con gran capacidad para afrontar la provisión de aceros para los sistemas constructivos aplicados en la actualidad.

## Fábrica de Implementos Agrícolas S.A. - FIASA

El origen de FIASA deriva de la que podría denominarse la “empresa madre”, Iguñiz SA, radicada en Bragado en la década del '50, siendo sus fundadores los Sres. Ramón Iguñiz y Enrique Sanz.

Desde una fundición de hierro gris complementada con una planta de mecanizado de piezas fundidas, se produjeron y comercializaron a todo el país una amplísima línea de productos, destacándose las bombas de agua, cilindros para bombas y molinos de viento. En 1962 como un desprendimiento de Iguñiz SA, se funda la empresa FIASA, integrada por los Sres. Enrique Sanz, Ramón Iguñiz, Víctor Sanz, Juan Raúl García y Luis Vígué. FIASA comienza la producción de molinos de viento para bombeo de agua con modelos y matrices adquiridos a Metalúrgica Tandil, que, conjuntamente con el herramental, matrices y dispositivos, también cedió la marca Brisa, por entonces de renombre en el mercado argentino.

En el año 1962 la firma productora americana de los molinos Aermotor -Braden Industries- radicada en Oklahoma, había tomado la decisión de trasladar la fabricación de molinos de viento a un país que tuviera ventajas competitivas y en el que pudiera asegurarse el nivel de calidad que lo había convertido en líder del mercado norteamericano. Luego de analizar diferentes posibilidades, decide ofrecer a FIASA la licencia para producir en su planta de Bragado los molinos marca Aermotor para el mercado mundial.

A partir de la suscripción de este importante contrato de licencia, FIASA produjo molinos de viento sin interrupciones atendiendo el mercado nacional como así también el externo, exportando molinos Aermotor a: Estados Unidos, Argelia, Sudáfrica, Venezuela, Colombia, Perú, Chile, Curaçao, Chipre, Costa Rica, Nicaragua, Guatemala. Mercados que siguen abasteciéndose en la actualidad y a los que se sumaron República Dominicana, Cuba, España y Senegal, entre otros.

El proceso fue acompañado por importantes inversiones destinadas a mejorar la capacidad de la planta industrial a la que se le incorporaron una planta de galvanizado, un aserradero, como así también la inauguración de nuevas oficinas comerciales y de administración en Buenos Aires.

En 1985 comienza a importar motores Briggs & Stratton desde Estados Unidos, lo cual permite desarrollar nuevas líneas de productos como motobombas y grupos electrógenos. En la década del '90 toma la representación de la marca MTD (EE.UU) de cortadoras de césped y tractores para jardín, como así también de la empresa italiana EMAK para sus productos Oleomac y Effco, en sus líneas de motosierras y motoguadañas.

En 2002 absorbe la línea de producción de electrificadores para alambrados de empresa bragadense Hec Car.

En 2003 comienza la fabricación de aerogeneradores comercializados bajo la marca Bragado 1.

Por su parte, bajo la marca Toyama registrada por Fiasa, comienzan a importarse desde China generadores, motores, motosierras, tractores y paneles solares, entre otros productos. A fines de 2003 se da un nuevo paso productivo inaugurándose una moderna planta para fabricar cortadoras de césped bajo licencia de las marcas MTD (EE.UU) y Oleomac (Italia), para cubrir el mercado nacional y toda América Latina.

## Conbra S.A. Le Utthe

La historia de Conbra S.A. es la de un emprendedor sin antecedentes en el rubro industrial que identificó una oportunidad y con creatividad y mucho esfuerzo personal más el acompañamiento familiar, construyó una empresa que hoy se destaca a nivel nacional.

A fines de los '70, comienzos de los '80, Carlos Bielsa comenzó a cortar pantalones de jean en su departamento de estudiante en Buenos Aires, los que luego se confeccionaban en pequeños talleres y se comercializaban al por mayor. Al poco tiempo y debido a dificultades surgidas con la atención por parte de estos talleristas, deciden montar el primer taller propio. En los años '82/'83 dejan de vender al por mayor y abren el primer local propio de venta minorista, sostenido con una producción mensual de 300 prendas.

En 1988 construyen el primer galpón de 700 m<sup>2</sup> y en 1989 ya tenían siete locales de venta por menor.

La marca "Le Utthe" surge como necesidad de agrupar las tres marcas preexistentes con las cuales se comercializaban los distintos productos (Surfmore, Dolfhin y Bruxa), con el objeto de optimizar la utilización de avíos, etc.

En 1995, luego de la crisis económica mexicana, modifican el sistema productivo pasando a tercerizar los procesos de confección.

Actualmente se producen 200 artículos de los que se venden más de 100.000 prendas mensuales. La empresa da trabajo indirecto a unas 200 personas distribuidas en 20 talleres, más 170 personas directas en la planta y en las 22 sucursales distribuidas en gran parte del país, desde Posadas en Misiones hasta Cdo. Rivadavia en Chubut.

En los últimos diez años, la incorporación de tecnología de última generación (robot de corte, calesita de estampado, máquinas bordadoras, más el lavadero) han permitido que la empresa esté ubicada a la vanguardia de las de su tipo a nivel nacional.

## Plan Ambiental Bragado

La Municipalidad creó el área de Gestión Ambiental en 1995 con el objeto de incorporar la dimensión ambiental a la acción de gobierno para promover cambios culturales en la comunidad en pos de cuidar y proteger nuestro hábitat.

El Plan implica la sociabilización de la problemática ambiental y la realización de una serie de acciones, destacándose:

### Programa de Educación Ambiental

Consiste en la realización de talleres permanentes dirigidos a alumnos de Nivel Inicial, EGB y Polimodal, los cuales han sido incluidos en las currículas respectivas.

### Planta de Tratamiento Integral de Residuos Sólidos Urbanos ECOBRAG

Es una obra de saneamiento proyectada, diseñada y construida por la Municipalidad para solucionar la problemática de la disposición final de los residuos generados cotidianamente por la comunidad. El proceso en Planta comprende: recepción; separación en cinta transportadora de las fracciones orgánica tratamiento mediante compostaje aeróbico y lombricultura-, inorgánica reciclado para su reutilización de papel, cartón, trapos, metales, vidrios y plásticos-, patogénicos operación autónoma en un centro independiente a través de incineración pirolítica-; y la depuración de los líquidos lixiviados originados por la propia basura y las aguas provenientes de la limpieza diaria de la Planta.

### Programa ECOBANCO

Sistema de recolección diferenciada y confinamiento de pilas, micropilas y baterías a través de campañas de concientización comunitaria en las que participan activamente alumnos de distintos niveles de enseñanza.

El confinamiento se realiza en un "Ecobanco" de hormigón con un proceso de impermeabilización especial mediante el cual se evita el escurrimiento de eventuales lixiviados.

#### Programa de Arbolado Urbano

Planificación del arbolado urbano en base a un listado de especies aptas para el mismo y un sistema de poda correctiva y promoción de buenas prácticas ambientales.

#### Plan de forestación de espacios verdes públicos

Como parte de esta política, la Municipalidad integra diferentes foros a nivel regional y extra-regional, siendo -entre otros- miembro fundador de la Coalición de Municipios Ambientalmente Sustentables de la Argentina e integrante del Programa Urb-AI de la Unión Europea en el cual participa como miembro de la Red n° 6 de Medio Ambiente. Las acciones descriptas ameritaron que la Municipalidad de Bragado haya sido reconocida a través de diversas distinciones, destacándose:

- Premio Nacional Fundación ISALUD en Medio Ambiente (año 2002).
- Mención Especial en el marco del "Premio a la Gestión Ambiental en Industrias y Municipios" otorgado por de la Fundación MAPFRE y la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES) (año 2004).
- El Plan Ambiental Bragado integra el "Banco de Buenas Prácticas Municipales" (junto a experiencias de 27 municipios del país), en el marco del "Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) Arg 04/024 - Programa de Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión Municipal", reconocimiento otorgado en 2005 .

## Laboratorio de Producción de Medicamentos Genéricos

La Municipalidad de Bragado puso en marcha en 1996 el Laboratorio de Producción de Medicamentos Genéricos en el ámbito del Hospital Municipal San Luis, contando con la autorización correspondiente del Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires desde el año 1999.

La producción de medicamentos cubre gran parte de las necesidades de farmacia del sistema de Salud Pública del Municipio que se canalizan a través del Hospital y los Centros de Atención Primaria y las Unidades Sanitarias dependientes, transformándose en una herramienta ágil y eficaz para atender la demanda creciente en tratamientos para pacientes de bajos recursos. Estos medicamentos están destinados para el consumo interno del Hospital y para el tratamiento de pacientes ambulatorios con necesidades básicas insatisfechas.

La producción ha sido determinada en base a patologías prevalentes, elaborándose los siguientes tipos de medicamentos: sólidos (comprimidos, polvos extemporáneos), líquidos (jarabes, gotas) y cremas.

Los controles de proceso (dureza, friabilidad y disgregación) se realizan in situ mientras que los controles de calidad del producto terminado están a cargo del Colegio de Farmacéuticos de la Provincia de Buenos Aires y la Universidad Nacional de San Luis.

Actualmente el Laboratorio funciona en forma profesional y le da forma a una definición de un rol del Estado Local no habitual en la Argentina de los últimos años.



## Consortio Vial Municipal

En el Partido existe un serio problema de mantenimiento de los caminos rurales. Esta dificultad de infraestructura que afecta la producción tiene actualmente un organismo con gestión pública-privada buscando las soluciones e implementándolas; este escenario era muy difícil de imaginar luego de las discusiones y diferencias de criterio de compleja conciliación entre los actores que tenían intereses en este tema.

El "Consortio Vial Municipal" es un organismo mixto y está compuesto por un representante por cada cuartel del Partido de Bragado elegido en asamblea de productores agropecuarios del lugar, un representante de la Sociedad Rural, uno de la Federación Agraria y tres de la Municipalidad, todos con sus respectivos suplentes.

El gran avance es que, si bien la responsabilidad del servicio sigue siendo de la Municipalidad, el Consortio elabora los planes de trabajo, verifica su cumplimiento, controla los gastos, y propone los pasos a seguir en relación a la maquinaria y en general a la mejor utilización de los recursos disponibles.

Como primeras medidas ha elaborado un Plan Director marco, zonificando el Partido en siete sectores, numerando y categorizando todos los caminos en primarios, secundarios, terciarios y cuaternarios de acuerdo al tránsito y distribuir equilibradamente la carga de las máquinas. También, por consenso, propusieron al profesional que el Departamento Ejecutivo nombró en el cargo de Director de la Red Vial.

El plan de tareas consensuado entre las partes, comenzó a desarrollarse luego de un minucioso análisis de costos y necesidades, acordándose un aumento de la tasa indispensable para el cumplimiento de las primeras etapas. Ello permitió la adquisición y reparación de importante equipamiento como así también la óptima operación del servicio, manteniéndose un alto porcentaje de cobrabilidad del tributo.

La clave del éxito de la experiencia, ha sido asumir entre todos los actores que es un proceso de construcción de confianza que debe ser abonado cotidianamente para profundizar y mejorar de manera paulatina. Es decir, considerar los caminos rurales como un bien de todos los involucrados y usuarios, sintiéndose no sólo parte del uso, sino también de la solución, donde los mismos han aportado ideas, con mejores conductas comunitarias, respetando las normas vigentes, mientras el Estado local abría las decisiones y el manejo de la problemática.

## Bragado: Conglomerado Industrial Textil Indumentaria

La industria de la indumentaria de la Región tiene su origen en el Partido a principios de los '60 en O'Brien y Bragado con un gran impulso en los últimos veinte años con la radicación de una empresa de capital bragadense -CONBRA S.A.- que dinamizó la actividad, transformándola en la que provee la mayor cantidad de mano de obra industrial del Partido. Una importante cantidad de talleres que elaboran sus propios productos o tercerizan para empresas de mayor tamaño, conforman la base de un pequeño conglomerado industrial textil.

En estos últimos años, la generación de empleo con bajos niveles de inversión que caracteriza al sector, en un contexto macroeconómico favorable, ha originado una mayor demanda de mano de obra calificada. Para cumplir con este requerimiento de las industrias locales y de la región, desde el Municipio se estructuró una política de capacitación para la formación de operadores de máquinas de coser industriales y de mecánicos para la reparación de dichas máquinas, entre otros oficios vinculados al rubro.

Se recurrió a diversos organismos e instituciones nacionales, provinciales e internacionales, como así también a empresas locales. El aporte conjunto del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa de la Nación (SEPYME), del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), del Ministerio de Producción de la Provincia de Buenos Aires, la Cooperación Italiana, la Dirección de Educación de Adultos (a través del Centro de Formación Profesional N°401), el Centro IDEB Bragado y la Municipalidad, permitió crear las condiciones para la formación de lo que los actores locales denominan un incipiente "distrito industrial textilindumentaria" en Bragado.

Entre las actividades desarrolladas, profesionales del INTI coordinaron durante más de un año talleres sobre asociatividad, los cuales se constituyeron en el germen para la creación de la Asociación de Confeccionistas de Bragado, luego de un minucioso proceso apoyado

en las ventajas del trabajo asociativo. Actualmente ya forman parte de la Cámara Provincial de la Indumentaria.

Por su parte, a fines de 2004 conjuntamente con el Municipio, se creó la Escuela de Capacitación para el Sector Textil Indumentaria en la cual se realizan cursos de Diseño, Calidad y Técnicas de Producción, entre otros. En el mismo sitio tiene su sede la Asociación de Confeccionistas quienes organizan compras conjuntas, búsqueda de oportunidades de negocios fuera del distrito, etc.

El próximo paso es la formación de la Central de Servicios para la Indumentaria, cuyo objetivo principal será la prestación de servicios técnicos y administrativos para el sector, consolidando así la integración del Distrito.

## Anexo II Producciones Grupales

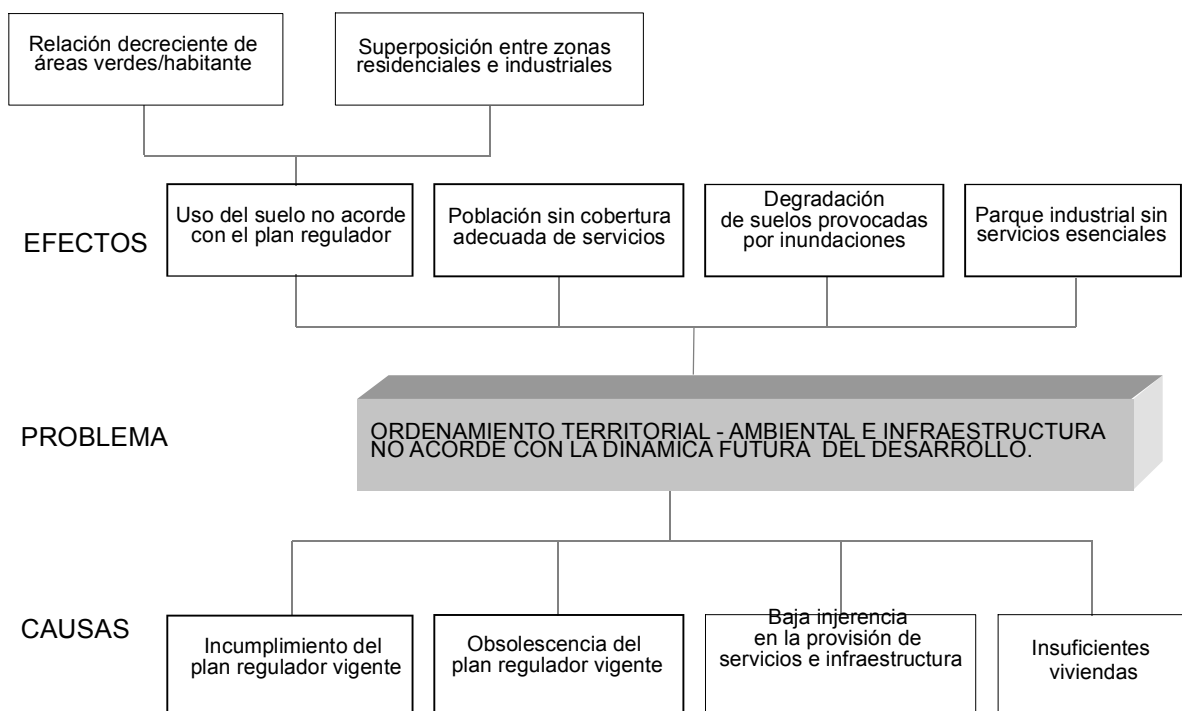




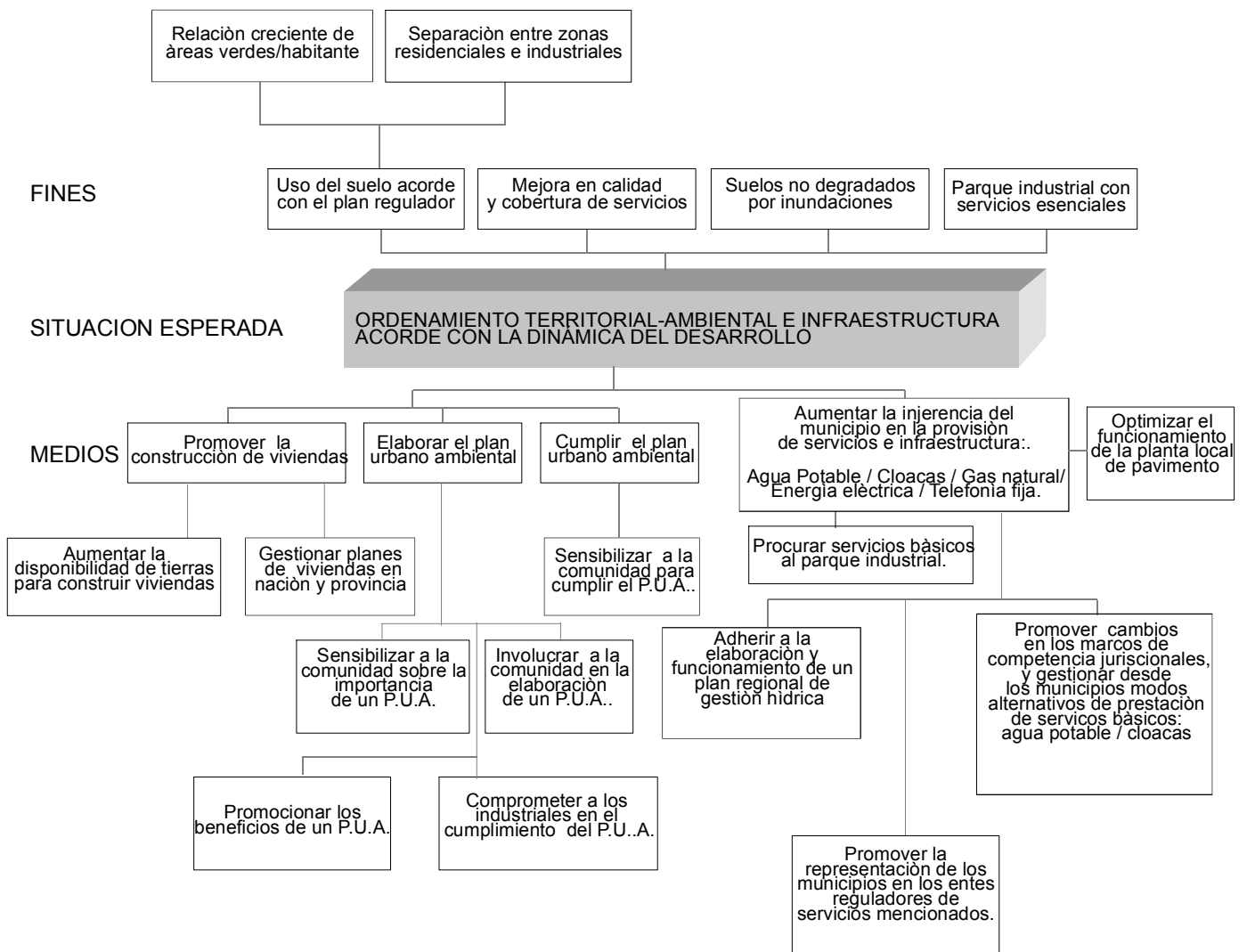


## Grupo Ordenamiento territorial e infraestructura

Árbol de problemas,  
árbol de soluciones y matriz para  
la definición de la estrategia







## DEFINICION DE ESTRATEGIAS POR OBJETIVOS

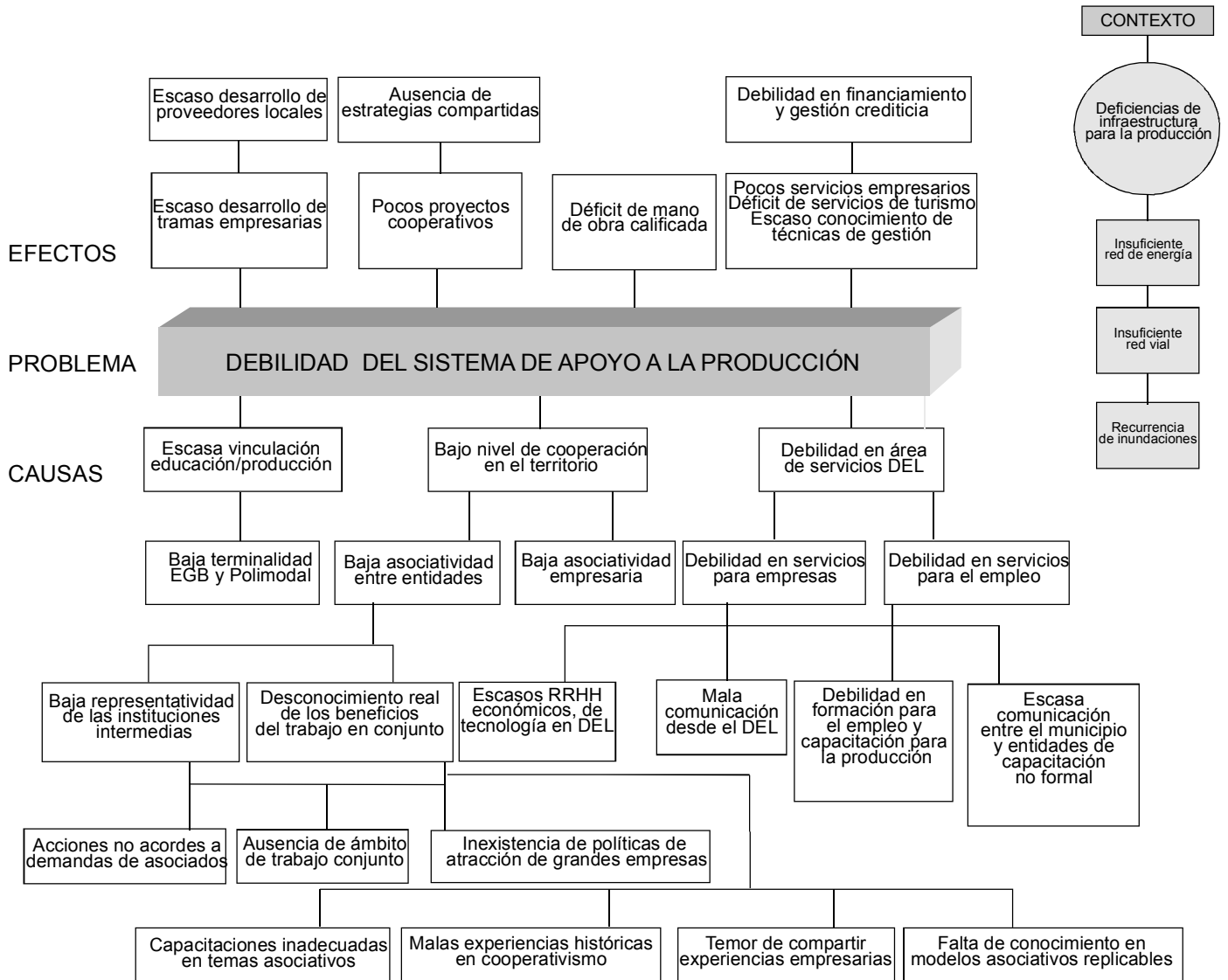
|  |   |   |
|--|---|---|
| <p><b>OBJETIVOS</b></p> <p><b>Ordenamiento territorial-ambiental e infraestructura acorde con la dinámica del desarrollo</b></p>   | <p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1-Enfasis de gobierno local en la dimensión ambiental.</li> <li>2- Nuevo P.U.A. en marcha.</li> <li>3- Formación de RR.HH. en planificación territorial.</li> <li>4- Parque Industrial.</li> <li>5- Censo Industrial.</li> <li>6- Planta depuradora con capacidad ociosa.</li> <li>7- Mayor dinámica del mercado inmobiliario.</li> <li>8- Corredor verde ciudad-laguna.</li> <li>9- Importante infraestructura turística.</li> </ol>   | <p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Código Urbano desactualizado.</li> <li>2. Infraestructura de servicios insuficiente</li> <li>3. Crecimiento urbano no planificado.</li> <li>4. Proximidad industria-vivienda</li> <li>5. Baja conciencia ambiental</li> <li>6. Parque Industrial sucio y sin servicios</li> <li>7. Desigual acceso a servicios básicos de población rural</li> <li>8. Baja injerencia municipal en infraestructura y servicios.</li> <li>9. Insuficientes viviendas</li> <li>10. Bajo % calles pavimentadas.</li> <li>11. Bajos recursos y competencia ante inundaciones.</li> </ol>  |
| <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Gasoducto NOBA</li> <li>2- Dimensión ambiental creciente en cooperación internacional.</li> <li>3- Plan del Salado en marcha.</li> <li>4- Renegociación de los contratos de concesión de los servicios.</li> <li>5- Posible reingreso de Arg. en mercados de crédito internac.</li> <li>6- Mejora indicadores activ. Econ.</li> <li>7- Proceso expansión industrial en marcha.</li> <li>8- Pavimentación de accesos a localidades rurales</li> <li>9- Plan Federal de Viviendas</li> </ol> | <p><b>POTENCIALIDADES</b></p> <p>Teniendo Bragado definida su vocación ambiental, traducida en el PUA, y la formación de RRHH en planificación territorial, se torna factible su acceso cooperación donde se valora lo ambiental. El Parque Industrial reconocido y la información del Censo Industrial, impulsa la radicación y ampliación de industrias, en un marco de acceso a financiamiento y mejora de indicadores económicos. La capacidad ociosa de la PTLC torna posible la ampliación de la red cloacal. La infraestructura turística, el corredor verde ciudad-laguna, un mercado inmobiliario dinámico y la cercanía a grandes centros urbanos hace posible un flujo turístico importante.</p> | <p><b>DESAFIOS</b></p> <p>Las insuficiente cantidad de viviendas puede revertirse a partir del PFV, y con la mejora de los indicadores de actividad económica. Las obras hidráulicas en marcha pueden revertir los efectos de las inundaciones. El desigual acceso de las poblaciones rurales a los servicios básicos puede revertirse con el gasoducto NOBA y la pavimentación de los accesos. El Código Urbano desactualizado, el crecimiento no planificado y la convivencia de usos industrial y viviendas, puede mejorar a partir de los requerimientos de la expansión industrial en marcha. La insuficiente infraestructura de servicios, el Parque Industrial sin servicios, y la baja injerencia del Municipio en la provisión de SSPP e infraestructura puede mejorar si participa en la renegociación de los contratos de concesión.</p> |
| <p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Inundaciones recurrentes</li> <li>2- Servicios básicos en manos de concesionarios privados</li> <li>3- Falta de inversión de concesionarios SSPP.</li> <li>4- Competencia e/municipios por radicación industrial.</li> <li>5- Competencias municipales acotadas en ordenamiento territorial.</li> <li>6- Dificultades para importar tecnología.</li> </ol>  | <p><b>RIESGOS</b></p> <p>A pesar de la existencia del Parque Industrial, la falta de inversiones por los concesionarios de los SSPP, y los serv. básicos en manos de concesionarios privados, pueden impedir la radicación de nuevas industrias. El proceso de convalidación del PUA por la PBA puede verse dificultado por los complejos trámites de presentación y la falta de mecanismos vinculantes entre Municipio y PBA.</p>  | <p><b>LIMITACIONES</b></p> <p>La aprobación del nuevo PUA queda sujeta a decisiones de orden provincial. Es necesario evitar que la falta de inversión de los concesionarios de SSPP impida resolver los problemas de infraestructura y servicios del Parque Industrial, de la planta urbana y de las localidades rurales. La baja conciencia ambiental de la población, unida a las dificultades para importar tecnología ambiental, puede impedir la ejecución de proyectos relacionados. La falta de recursos y competencias para ejecutar obras de prevención de inundaciones puede potenciar negativamente los efectos de éstas.</p>   |



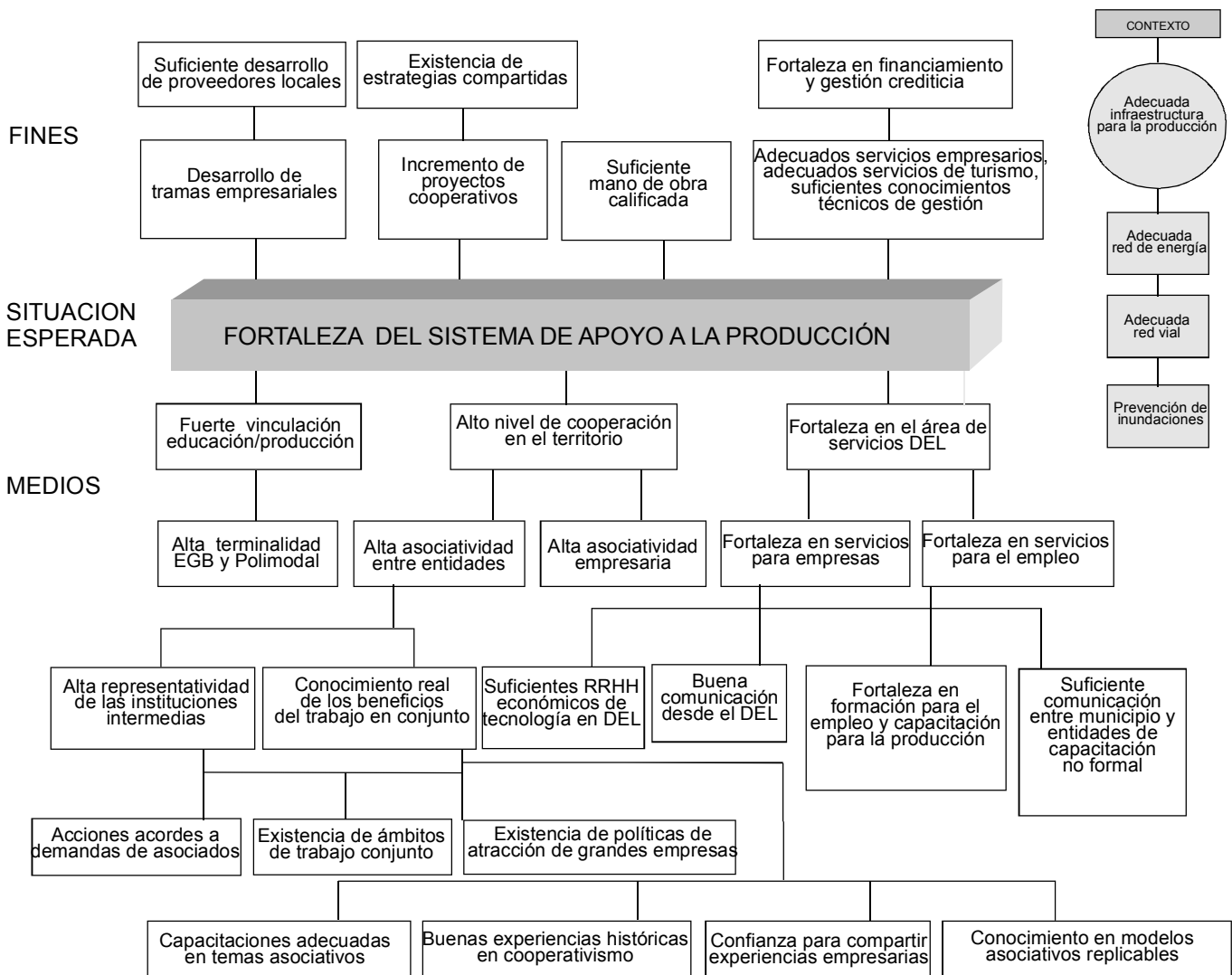
Grupo Desarrollo  
económico local  
y fomento productivo

Árbol de problemas,  
árbol de soluciones y matriz para  
la definición de la estrategia

## ÁRBOL CAUSA EFECTO D.E.L. BRAGADO



## ÁRBOL MEDIOS Y FINES D.E.L. BRAGADO



## DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS POR OBJETIVOS

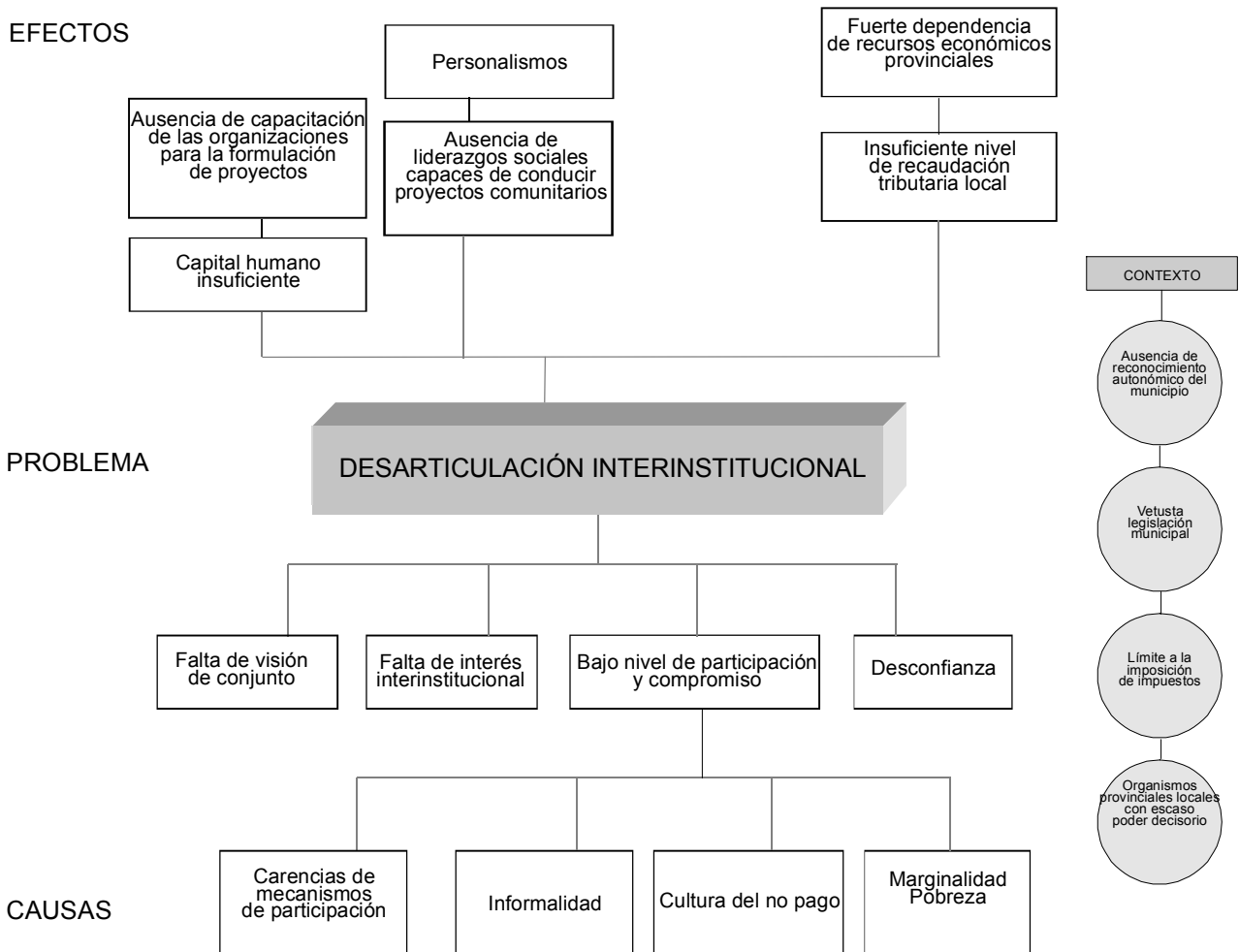
|  |  |  |
|--|--|--|
| <b>OBJETIVO</b><br><br><b>Fortalecimiento del sistema de apoyo a la producción</b>   | <b>FORTALEZAS</b><br>1.- Ubicación geográfica<br>2.- Liderazgo político institucional para promover el D.E.L.<br>3.- Creciente proceso de inversiones privadas<br>4.- Diversidad de actividades económicas<br>5.- Disponibilidad de información de las actividades productivas, actualizada.   | <b>DEBILIDADES</b><br>1.- Deficiente capacitación de mano de obra y de RRHH cuadros intermedios<br>2.- Negativa incidencia del plan jefas y jefes<br>3.- Deficiente infraestructura de servicios.<br>4.- Legislación local inadecuada<br>5.- Baja interrelación empresaria<br>6.- Bajo nivel de emprendedorismo  |
| <b>OPORTUNIDADES</b><br>1 Condiciones macroeconómicas favorables<br>2 Proyectos de obras públicas del estado nacional<br>3 Implementación de políticas públicas de formación de RRHH<br>4 Vigencia de líneas de créditos | <b>POTENCIALIDADES</b><br>Bragado cuenta con un tejido económico diversificado para el cual se dispone de información actualizada, y en el que se están realizando importantes Inversiones privadas.<br>Han contado con un activo liderazgo político institucional local, favorecido por un buen clima macroeconómico, y la posibilidad de contar con apoyos públicos nacionales en obras públicas, formación de RRHH y líneas de crédito. | <b>DESAFÍOS</b><br>Sería importante aprovechar las políticas nacionales vigentes en pro de superar las deficiencias de mano de obra calificada y la difusión de una cultura emprendedora, y la deficiencia de servicios de infraestructura, en el contexto de promover una legislación más favorable a la promoción de procesos de desarrollo local.   |
| <b>AMENAZAS</b><br>1 Recurrencia de inundaciones<br>2 Deficiente red vial<br>3 Crisis energética<br>4 Variables macro (tipo cambio, importaciones, retenciones)<br>5 Legislación obsoleta                                | <b>RIESGOS</b><br>A pesar de sus expectativas económicas favorables Se requiere estar atentos a los problemas que provocan las inundaciones, la crisis energética y la deficiente red vial sobre el aparato productivo local, lo que demanda una mayor presión sobre las respuestas.   | <b>LIMITACIONES</b><br>Es necesario evitar que el marco de una legislación nacional obsoleta se confabule con las propias limitaciones de la inadecuada legislación local de forma tal de ofrecer desde este nivel, respuestas a las necesidades de infraestructura y formación sin renunciar a la presión que se puede ejercer sobre el nivel nacional, en conjunto con otros gobiernos locales para superar las restricciones de las políticas nacionales. |



Grupo Organización,  
participación y  
finanzas

Árbol de problemas,  
árbol de soluciones y matriz para  
la definición de la estrategia

## ÁRBOL DE PROBLEMAS: CAUSAS Y EFECTOS





## ÁRBOL DE MEDIOS Y FINES



## DEFINICION DE ESTRATEGIAS POR OBJETIVOS

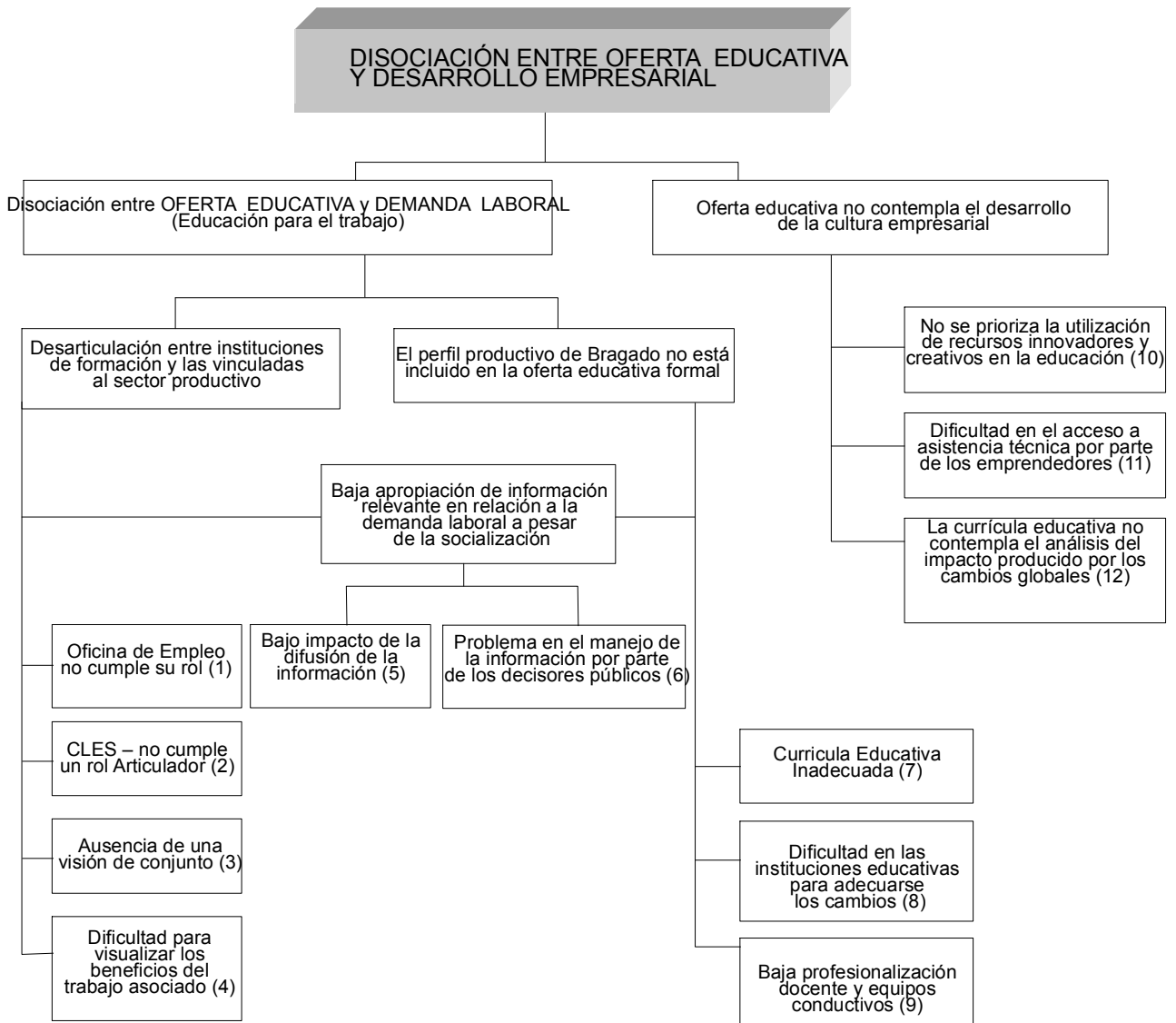
|  |   |   |
|--|---|---|
| <b>OBJETIVO</b><br><b>Entramado Institucional Articulado</b>   | <b>FORTALEZAS</b><br>1. Fuerte liderazgo del intendente municipal<br>2. Curso ILPIES y plan estratégico<br>3. Eficiente manejo de recursos públicos<br>4. Fiesta del Caballo  | <b>DEBILIDADES</b><br>1. Falta de liderazgo institucional<br>2. Escasa capacitación de las organizaciones   |
| <b>OPORTUNIDADES</b><br>1. Fuerte crecimiento económico del sector agroindustrial<br>2. Recuperación de los niveles de rentabilidad de los sectores industrial y agropecuario      | <b>POTENCIALIDADES</b><br>Bragado, basado en el fuerte liderazgo de su intendente municipal y en las visiones estratégicas que surgen de los estudios que se han realizado, puede aprovechar la instancia de convocatoria de la Fiesta Anual del Caballo, lugar de encuentro privilegiado, para potenciar la articulación de su tejido institucional. Concurren a este propósito el buen momento económico por el que está pasando su aparato productivo industrial y agropecuario. | <b>DESAFÍOS</b><br>Se requiere, sin embargo, desarrollar una mayor capacidad de liderazgo de las instituciones locales para lo cual se deben realizar mayores esfuerzos de capacitación de las mismas, aprovechando los buenos resultados económicos que se están obteniendo en los sectores productivos industrial y agropecuario. |
| <b>AMENAZAS</b><br>1. Recurrencia de inundaciones<br>2. Cambio de política cambiaria<br>3. Cambio de políticas nacionales y/o provinciales que limiten el asentamiento de empresas | <b>RIESGOS</b><br>Se debe tener presente, sin embargo, que el liderazgo local se ve amenazado por la recurrencia de inundaciones que provocan conflicto y choque de intereses entre las distintas instituciones   | <b>LIMITACIONES</b><br>Es necesario evitar, por tanto, que estos fenómenos compliquen más fuertemente la consolidación del entramado institucional que tiene escasa presencia de liderazgos institucionales consolidados.   |



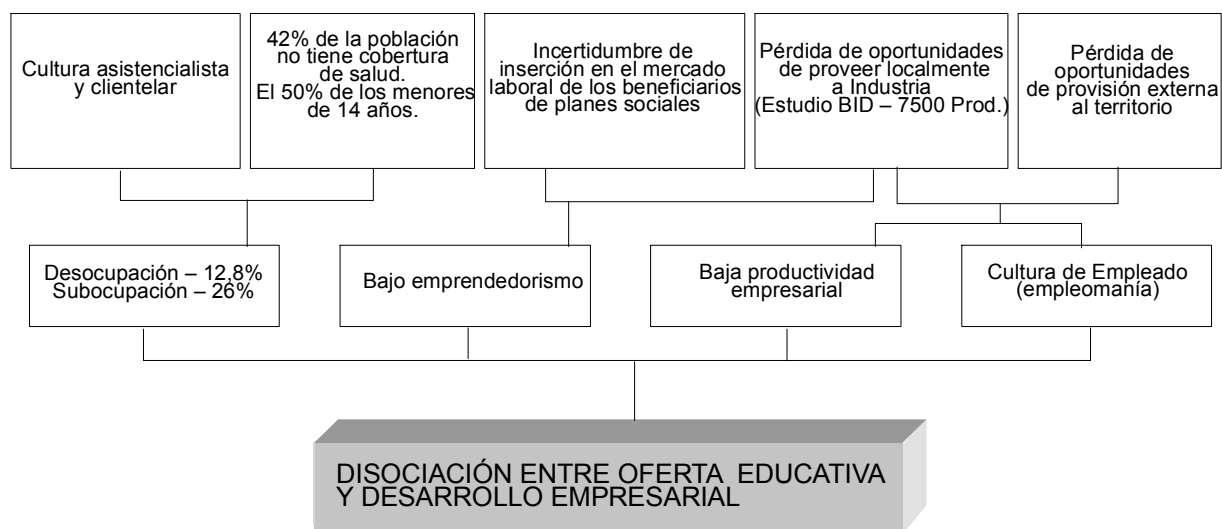
## Grupo Desarrollo local y capital social

Árbol de problemas,  
árbol de soluciones y matriz para  
la definición de la estrategia

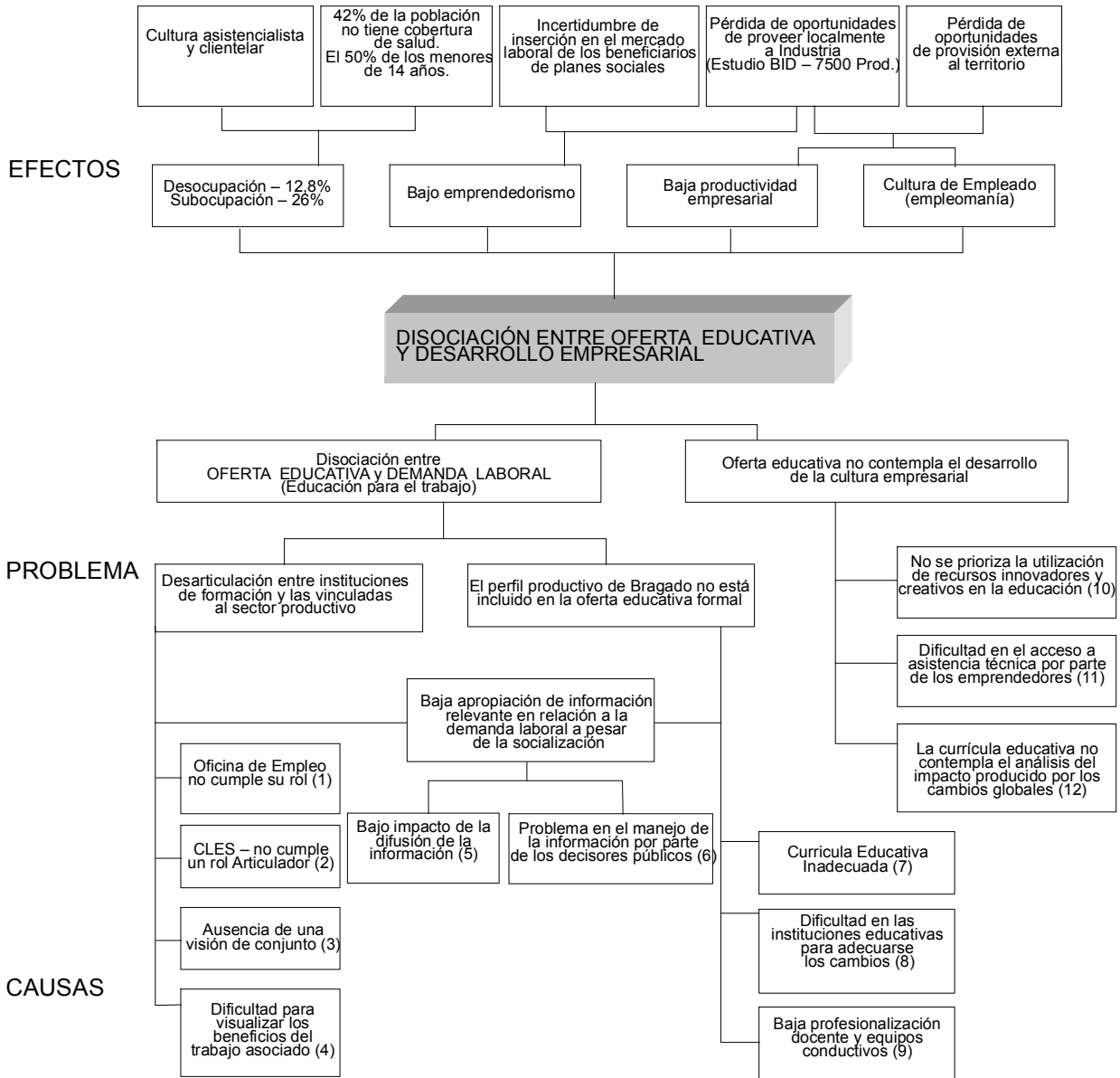
# ÁRBOL DE CAUSAS



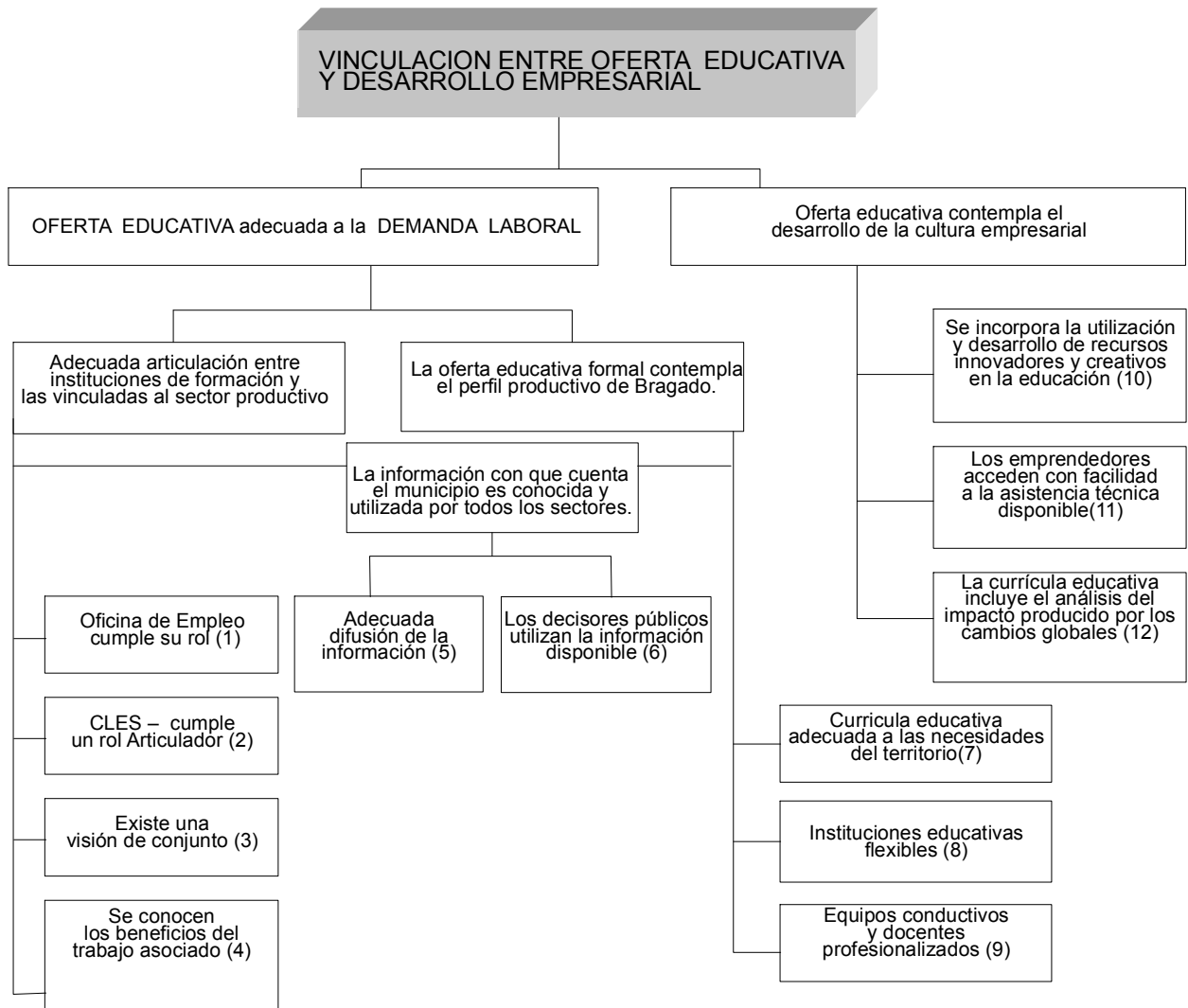
## ÁRBOL DE EFECTOS



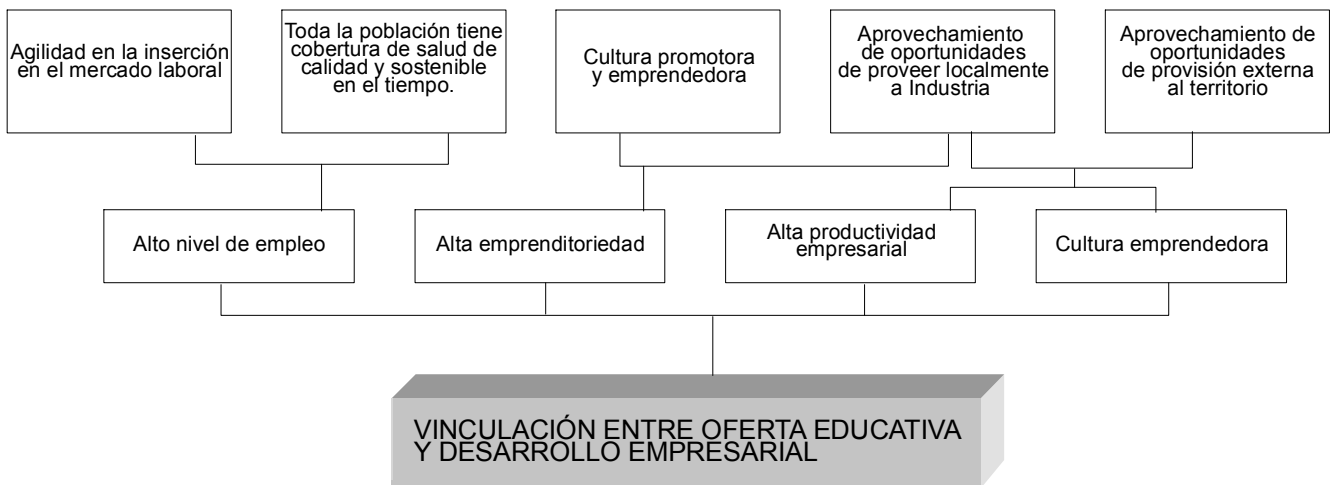
## ÁRBOL DE CAUSAS Y EFECTOS



## ÁRBOL DE MEDIOS

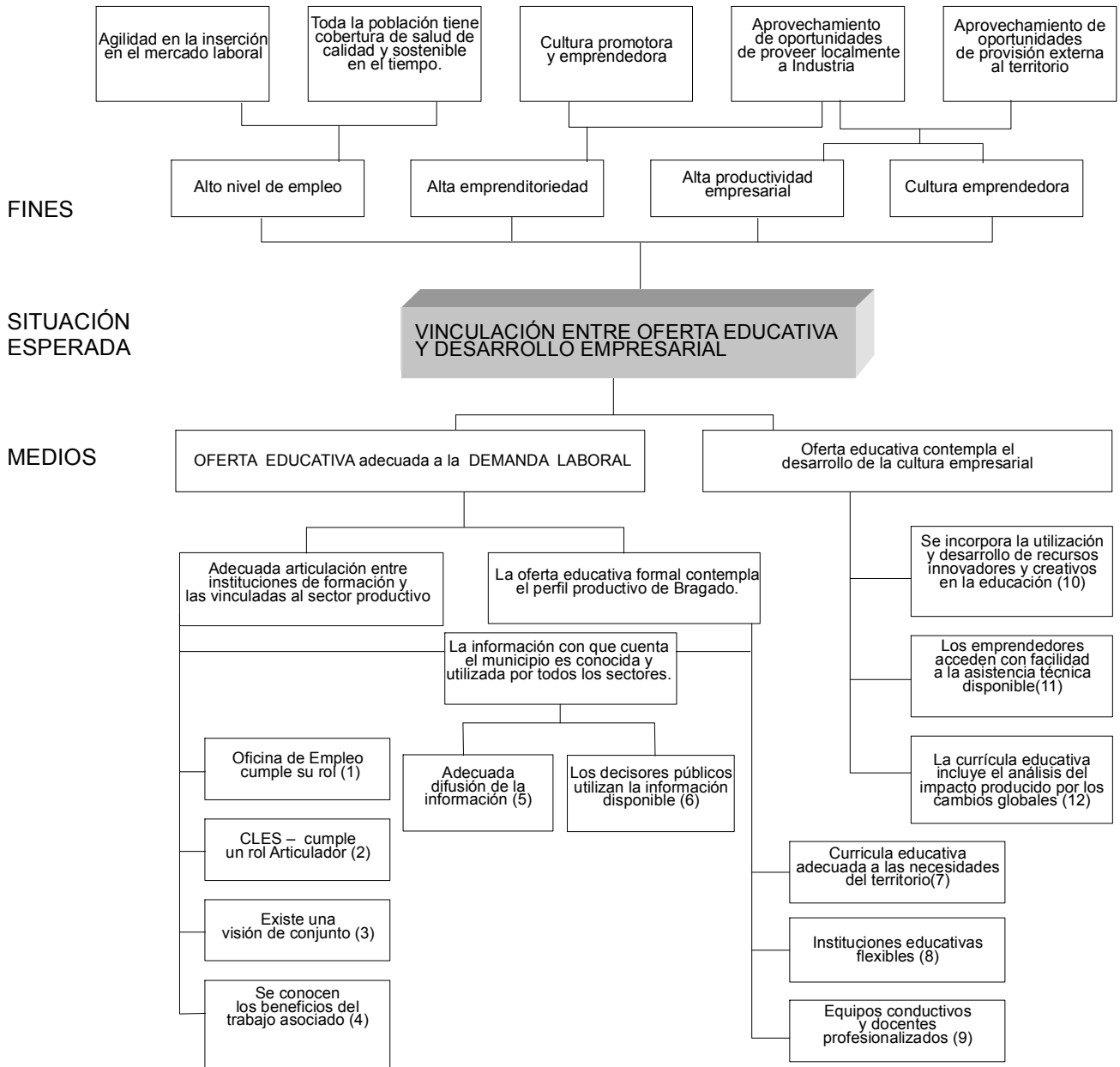


## ÁRBOL DE FINES





## ÁRBOL DE MEDIOS Y FINES



## DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS POR OBJETIVOS

|  |  |   |
|--|--|---|
| <b>OBJETIVO</b><br><br><b>Vinculación entre oferta educativa y desarrollo empresarial</b>  | <b>FORTALEZAS</b><br><br>Información producida desde la Municipalidad.<br>Liderazgo y apertura del gobierno local.<br>Fuerte proceso de inversiones en industrias.<br>Desde el sector Público municipal se busca incentivar una cultura emprendedora receptando y financiando a través de préstamos.   | <b>DEBILIDADES</b><br><br>Desinformación sobre oportunidades para emprender actividades económicas.<br>Baja comunicación entre instituciones que ofrecen capacitación laboral.<br>Escasez de recursos económicos y de recursos humanos capacitados a nivel local.<br>Está arraigado en la sociedad bragadense, el concepto de empleo (ferrocarril, siderurgia, textil, etc.).<br>Escuelas sin recursos para transformarse a las nuevas tecnologías.   |
| <b>OPORTUNIDADES</b><br><br>Políticas educativas provinciales que incentivan el valor de la educación para el trabajo.<br>Programas nacionales, provinciales y de organismos internacionales que apoyan el desarrollo de Mipymes (subsídios, fondeo para micro bancas, redes).<br>UNNOBA: oferta de carreras técnicas orientada a la región.                 | <b>POTENCIALIDADES</b><br><br>Favorecer, a través de la capacidad de gestión de la Municipalidad, en forma articulada con las instituciones de capacitación para el trabajo, el aprovechamiento de la información recopilada para cubrir las necesidades del sector productivo en recursos humanos calificados.<br>Propiciar el surgimiento de nuevas actividades económicas locales vinculadas al sector productivo bragadense en expansión, aprovechando las herramientas de financiación ofrecidas de Provincia y Nación.   | <b>DESAFÍOS</b><br><br>Aprovechar los programas educativos y de desarrollo de Mipymes para capacitar recursos humanos y canalizar ideas innovadoras o creativas.<br>La conformación de redes y articulaciones entre instituciones y/o entre estas y la Municipalidad de apoyo a la producción son una ventaja para aprovechar los financiamientos nacionales, provinciales e internacionales.<br>Gestionar programas de capacitación docente y del personal municipal, y aquellos que apuntan a la articulación entre educación y producción.   |
| <b>AMENAZAS</b><br><br>En las últimas décadas desde el Estado central se propiciaron prácticas clientelares y asistencialistas. El sistema educativo no favorece la creatividad y la innovación.<br>Inestabilidad política y económica: inflación, mayor aversión al riesgo.<br>La política fiscal-impositiva traba el desarrollo de nuevos emprendimientos. | <b>RIESGOS</b><br><br>La escasa utilización de recursos creativos y de incorporación de innovación redundará en un insuficiente aprovechamiento de la información existente.<br>La inestabilidad económica podría frenar el proceso de inversiones. Una política educativa que no fomenta la creatividad y la innovación atenta a mediano y largo plazo con el perfil industrial diversificado de Bragado.<br>La historia asistencialista y clientelista, y la política fiscal impositiva representan una restricción a la cultura emprendedora.<br>La competencia desleal hace difícil la producción de insumos que la industria local estaría dispuesta a comprar. | <b>LIMITACIONES</b><br><br>Las prácticas clientelares y asistencialistas y el escaso desarrollo de recursos creativos dificulta aún más la búsqueda activa de oportunidades de emprender.<br>La desinformación sobre oportunidades para emprender, el clientelismo y asistencialismo reinantes y la falta de incentiva a la creatividad e innovación, podría generar una tendencia a la baja del nacimiento de emprendimientos.<br>Las instituciones con poca comunicación e integrantes poco formados están limitadas la administración de la asistencia.<br>La falta de creatividad e innovación desde el sistema educativo refuerzan la cultura de Empleado (búsqueda de un empleo seguro y permanente). |





## Bibliografía



## Bibliografía

Censo Industrial Bragado 2003, realizado por la Municipalidad de Bragado.

Costamagna P, Ferraro C, Gor E (2005). Análisis del funcionamiento y articulación del entramado Institucional de apoyo a la Producción. El Caso Bragado.

Ferraro, C y Costamagana P. (2002) Competitividad territorial e instituciones de apoyo a la producción en Mar del Plata, Argentina. Oficina CEPAL Bs. As. Serie Estudios y Perspectivas Nro 8.

Esser, K. Hillebrand, W. Messner, D. Meyer-Stamer, J. (1996) Competitividad Sistémica: nuevos desafíos a las empresas y a la política. Revista CEPAL Nro. 59

Porter, M. (1990) La competitividad de la naciones. Vergara, 1990

Williner A, (2004). Isla de Maipú (Provincia de Talagante). Santiago de Chile. Un estudio de caso sobre Desarrollo Local.

Colaboraron en asistencia  
a Comunicación Visual de UNNOBA

Marcelo Balestrasse  
Federico Ghirardi  
Lucas Lavitola  
Valeria Olguin

