

## Entrevista realizada por el Ing. Agustín Finielli para presentar en un curso de FLACSO

1) ¿Cuáles fueron los principales problemas, desafíos y demandas sociales que existían en el municipio antes del proceso de desarrollo local? ¿En la actualidad siguen siendo los mismos?

¿Cuáles son los 4/5 ejes prioritarios que considera para el desarrollo local?



- **Principales demandas sociales (según encuestas):** fuentes de trabajo, obras de infraestructura (pavimento, cloacas, viviendas etc.), inundaciones, servicios (limpieza, mantenimiento calles y caminos, etc.), situación económica y pobreza.

- **Principales problemas (estimación propia):** situación económica, falta de inversiones productivas, recesión, desempleo, pobreza, carencias sociales, servicios, problemas ambientales (residuos, inundaciones), planificación urbana (actualización Plan Regulador de 1979), obras de infraestructura, educación niveles superiores. Individualismo, falta de participación y compromiso comunitario.

- **Desafío.** Se definió una visión: la construcción conjunta del futuro y una misión: compromiso para el desarrollo económico y social.

- Se consideró necesario trabajar en la apertura de las organizaciones públicas y privadas, en encontrar formas de cooperación entre los sectores público y privado para promover el desarrollo/mejora de las condiciones de vida de la gente, considerando la capacitación como una inversión de presente y futuro.

- En la actualidad las principales demandas sociales son: inseguridad, trabajo, carencias sociales, viviendas, obras de infraestructura, drogas, tránsito.

- **Ejes prioritarios para el desarrollo local:** reconstruir instrumentos de participación ciudadana; mejorar calidad institucional e los sectores público y privado; capacitación dirigentes actores económico sociales y funcionarios municipales; articular intereses público-privados y encarar acciones conjuntas para mejorar el sistema económico, las condiciones de vida de la gente y promocionar los atractivos del territorio.

2) ¿Cuál es el perfil productivo de Bragado y cuáles son los principales actores económicos? ¿Cómo es el grado de articulación entre ellos?

**Perfil económico mixto:** sectores agropecuario (predominio agricultura), industrial (siderúrgico, metalmecánico, textil indumentaria, otros), comercio y servicios.

Además de la producción del campo, se puede destacar que Bragado es considerado Distrito textil indumentaria, que existe una acería laminadora con inversiones millonarias, empresas exportadoras de bienes industriales, que existe actividad en 19 de los 21 rubros de la CIU y que de las 256 empresas censadas en 2003,202 tenían menos de 5 empleados. Otro dato en el rubro servicios es que existen más de 400 plazas hoteleras.

Principales actores económicos: ACERBRAG (siderometalúrgica), FIASA (molinos, cortadoras de césped), CONBRA (indumentaria), M. CRICCA (máquinas blisteras), Acopios y comercialización de cereales, EMPRENDIMIENTOS BRAGADO (sorpresitas para golosinas).

Escasa articulación entre ellas y entre empresas grandes y chicas. No se hacen alianzas empresariales.

3) ¿Qué percepción tiene del trabajo/empleo en Bragado?

### Encuesta socioeconómica

**PNUD.1997**

Desocupados \_\_\_\_\_ 1717 (12,80%)

Subocupados \_\_\_\_\_ 3487 (26%)

5204 (38,80%)

**Encuesta Empleo Dirección de Estadística Provincia de Bs. As 2006**

Desocupados \_\_\_\_\_ 8,40%

Subocupados \_\_\_\_\_ 14,20%

22,60%

**Jefes de Hogar**

2002 \_\_\_\_\_ 2026

Nov. 2007 \_\_\_\_\_ 687

1339 bajas

En la actualidad la situación económica repercute en el empleo y se notan los problemas de despidos, menos horas de trabajo, etc., como también el incremento de la pobreza.

4) ¿Cómo surge el proceso de desarrollo?

Surge por iniciativa del gobierno municipal que encarga a la Universidad Nacional de La Plata, en 1998, un trabajo de relevamiento y recopilación de datos físicos, demográficos, económicos, sociales, de infraestructura, etc., el que se publica con el título "Bragado, Reflexiones y Datos para una estrategia de desarrollo".

Luego, durante 1999, se generó un ámbito de discusión y búsqueda de acuerdos en 10 foros temáticos que dieron origen al Plan Estratégico Bragado Siglo XXI. Participaron 700 personas y 100 instituciones en esta etapa.

5) ¿Quién tuvo la iniciativa? ¿Cómo? ¿Qué límites encontraron? ¿Hubo conflictos de intereses entre los distintos actores?

No hubo límites en el principio, ni conflictos que no se puedan solucionar en el marco de la búsqueda de una visión compartida del futuro. Se complicó en 2001 con la crisis económica,

política, social, institucional del país y el agregado de las mayores inundaciones que sufrió la región del NO bonaerense en la cuenca del Río Salado, lo que colocó en emergencia al sector agropecuario y provocó una durísima confrontación producto de la tremenda situación.

A partir de ese momento solo el gobierno municipal sigue los lineamientos, objetivos y proyectos del Plan Estratégico, de los cuales se cumplen gran parte.

No obstante desde el Proyecto Ciudadanía Saludable, del Programa Bragado Municipio Saludable, se convoca a otros ámbitos de reflexión y participación comenzando, en 2002, con un Seminario y talleres denominados: "Repensar Bragado. Perspectivas para el Desarrollo Local". Colaboraron en la tarea la Asociación Conciencia, Centro de Estudios Latinoamericanos de la Universidad de Maryland, Universidad Torcuato Di Tella, Universidad de Belgrano, Fundación Cambio Democrático, Fundación Poder Ciudadano, Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina, Fundación Nueva Generación Argentina.

Luego y hasta 2007 se realizaron otras experiencias participativas, debidamente documentadas, durante todo el proceso.

6) ¿Qué es la Agencia de Desarrollo Local? ¿Cómo funciona? ¿Cómo se toman las decisiones?

La Agencia de Desarrollo Bragado (ADB) es una institución civil, producto final de esta tarea de articulación entre los sectores público, privado y social, que tiene como objetivo promover el desarrollo económico y social del territorio.

Todos sus integrantes participan igualitariamente y tiene órganos de decisión: Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo Ejecutivo, Consejo Consultivo. Tiene un Gerente que fue elegido por concurso público. La instancia previa a la constitución de la ADB fue la Mesa de Concertación del Desarrollo con los actores económicos y sociales, espacio generado a partir de un trabajo realizado con el Instituto de Planificación Económica y Social (ILPES) de la CEPAL, quien fue el principal asistente en esta tarea de gestión.

7) ¿Durante el proceso de desarrollo el liderazgo se mantuvo o fue cambiando?

El Gobierno municipal propuso que alguien del sector privado la presida y ya se realizó una renovación de autoridades.

Asimismo cambió el signo político de la gestión municipal y hasta ahora se mantiene la ADB con sus integrantes y proyectos.

8) ¿Qué recursos tangibles e intangibles tiene cada sector (público, privado, sociedad civil)?

El sector público tiene recursos económicos, estructura administrativa, relaciones con los gobiernos centrales y otros organismos nacionales e internacionales, mientras que los privados (empresarios, profesionales, agremiados), tienen otras características e intereses. Las instituciones sociales y educativas completan el cuadro haciendo aportes desde su óptica.

Más allá de los recursos y capacidades de cada uno, lo importante es el trabajo interinstitucional.

9) ¿Qué rol desempeñó y desempeña el gobierno local en las iniciativas, programas, proyectos (al inicio, durante el proyecto y ahora)?

El gobierno local fue el impulsor desde el principio y protagonizó la gestión de programas y proyectos durante todo el proceso. Esto es natural por el rol del sector público, pero además

**hubo que generar confianza entre los actores y en este sentido el gesto de “ceder” la presidencia de la ADB puede haber contribuido favorablemente. Ahora desconozco cómo se llevan a cabo las actividades.**

10) ¿Cómo intervinieron los gobiernos provincial y nacional en el proceso de desarrollo local?

**Los gobiernos provincial y nacional intervinieron con programas específicos, pero no en la gestión del desarrollo.**

11) ¿Cómo fue el proceso de formación de la agenda y cómo es hoy? ¿Quiénes intervinieron/intervienen?

**“La Nueva Agenda para el Desarrollo” es el producto del trabajo que realizan las instituciones agrupadas en la Mesa y la ADB recopilando antecedentes, consensuando objetivos y proyectos para ejecutar.**

**Sus principales temáticas son: desarrollo urbano y ambiental, desarrollo social sustentable, calidad institucional y ciudadana, desarrollo productivo y empleo, y tiene tres ejes abarcativos: eje de políticas institucionales, eje de acciones para el desarrollo económico local y eje de responsabilidad social.**

12) ¿Qué actores extraterritoriales participaron/participan en el proceso?

**Varios actores extraterritoriales participaron en el proceso, los que surgen de lo ya expresado y de la nómina de acciones que describo en la próxima pregunta.**

13) ¿Qué acciones concretas considera innovadoras en el proceso de desarrollo local de Bragado?

**Algunas acciones concretas en todo el proceso son las siguientes. Cada título tiene una descripción de componentes que no se detalla por razones de espacio.**

- Programa Bragado Municipio Saludable
- Plan Ambiental Bragado
- ECOBRAG (Planta Integral de Tratamiento de Residuos Sólidos Urbanos)
- Código Urbano Ambiental (CFI-UNNOBA)
- Plan de Gestión Participativa (incluye varias herramientas de participación diseñadas y concretadas en el proceso)
- Plan Trienal de Obras 200507
- Promoción del territorio: Marca de ciudad “Bragado toda la vida”, Página Web, eventos, proyecto ciudad digital, etc.

**Asimismo, las principales acciones directamente vinculadas al proceso de planificación del desarrollo son:**

- Diagnóstico Territorial (UNLP Municipalidad. 1998)
- Foros Plan Estratégico Bragado Siglo XXI (1999)
- Repensar Bragado (2001/02)
- Censo Industrial (2003)
- Proyecto “Creación de Empleo Sustentable” (UNPREBID.2004)
- Análisis de la competitividad del entramado institucional (ILPES/CEPAL UNNOBAGTZ. 2004/05)

- Gestión estratégica del desarrollo local. El Caso Bragado (ILPES/CEPALUNNOBA Ministerio del Interior GTZ. 2004/05)
- Propuesta Territorial (Programa Más y Mejor Trabajo. MTEySS. 2004/06)
- Mesa para la Concertación del Desarrollo (2005)
- Observatorio Territorial (2006)
- Agencia de Desarrollo Bragado (2006)
- Nueva Agenda para el Desarrollo (2006)
- Desarrollo de Proveedores (CFI. 2006)
- Plan Integral Programa "Manos a la Obra". Mrio. de Desarr. Soc. de la Nación (2007)

14) ¿Cómo se dio y cómo se da la cooperación público-privada en este proceso?

#### **Obstáculos y facilitadores**

**Algunos acuerdos institucionales de cooperación público-privada son:**

- Centro de Estudios Superiores (CESUB)(2002)
- Consejo Económico y Social (crisis 2002)
- Foro de Seguridad (2002)
- Consorcio Vial Municipal (2003)
- Consorcio Parque Industrial (2003)
- Consejo Municipal para Microemprendimientos (2004)
- Consejos de la Comunidad en Cuarteles (2005)
- Auditoría Ciudadana. Foro Cívico (Subsecretaría para la Reforma Instituc. Y Fortal. de la Democracia de la Nación).(2006/07)

Un buen ejemplo lo constituye el Consorcio Vial Municipal. Organismo de cogestión público-privado para el servicio de mantenimiento de caminos rurales, integrado por la Municipalidad y los productores rurales agremiados e independientes elegidos democráticamente para integrarlo. Surgió como resultado de la búsqueda de acuerdos post crisis 2001/02.

El principal obstáculo para la cooperación público-privada es cultural, derivado de costumbres individualistas y poco comprometidas con el interés general.

También influye el modelo liderazgo a nivel nacional. Cuando éste se torna paternalista y autocrático se produce un efecto espejo y es más difícil lograr prácticas democráticas participativas en los niveles municipales. El mayor facilitador fue el ILPES, que prácticamente acompañó todo el proceso en su etapa de consolidación institucional (2004/07).

15) ¿Cuáles fueron los principales resultados y logros de la experiencia? ¿Cuáles fueron las claves del éxito? Nuevamente enfocando en la experiencia indicar:

Las principales Fortalezas: y las principales Debilidades:

**Los principales resultados ya fueron mencionados. Los logros tienen carácter intangible y son muy valiosos.**

**Se fue logrando un fortalecimiento de los actores y una dinámica de trabajo.**

**La Sociedad Rural invirtió en la formación de una persona en desarrollo local y organizó eventos referidos al tema.**

**El CUCI (Centro Unión Comercial e Industrial) creó una Gerencia y designó un profesional que participa activamente, multiplicando además los servicios a sus asociados y las actividades de defensa de sus intereses.**

**El gobierno local creó varias Direcciones: de Desarrollo Local, de Promoción Económica y Turismo, de Desarrollo Urbano, de Inteligencia Fiscal y Recaudación, de Nuevos Derechos y Participación, una Subdirección de Políticas de Empleo y un Servicio Municipal de Empleo, una Oficina Municipal de Información al Consumidor, una Secretaría de Gestión Ambiental; mejorando la capacidad estatal para la gestión.**

**Si bien ahora los actores del sector privado tienen más protagonismo en la comunidad, por la fragmentación y debilidad representativa de la política en general, el conflicto campo-gobierno, etc., sin dudas el proceso de desarrollo local despertó energías dormidas y hoy este capital social se puede considerar una fortaleza.**

**A las debilidades culturales ya apuntadas se puede agregar la falta de información sistémica sobre lo local y el contexto, para el uso por parte de los actores y la planificación del desarrollo (hay un proyecto de Observatorio Territorial aún sin recursos para realizarlo); y la falta de financiamiento para actividades y proyectos.**

**Si bien aún no se puede considerar un éxito, creo que un factor clave en el proceso ha sido que siempre hubo un hilo conductor, se sensibilizó y estimuló a los actores, y se generó un clima favorable para el diálogo.**

16) **¿Cómo evalúa la sustentabilidad del proceso desarrollado? ¿Qué estrategias y/o acciones correctivas se tomaron y cuáles propondría?**

**La sustentabilidad depende de los protagonistas. Un territorio es básicamente su gente, las relaciones y los vínculos que se generan, además del flujo de bienes hacia adentro y hacia afuera de él (movimiento económico). Por lo tanto la construcción de ciudadanía, entendiendo que la cosa pública es algo de todos, es fundamental.**

17) **¿Qué mejoras realizaría y cómo?**

**Hoy hay otros actores que los últimos tiempos han crecido, como el sector transporte (en crisis) y los sindicatos. Creo habría que considerarlos como partes integrantes. Siempre es necesario mejorar las capacidades y competencias de los actores. Promover una cultura de la calidad en empresas e instituciones, un plan de mejoras comunitarias continuas valorando y optimizando los recursos endógenos, y un mayor protagonismo público de la ADB ayudarían a consolidar el proceso de desarrollo local.**

**Ing. Orlando Costa  
Agosto 2009**