

La Construcción del Desarrollo Local

El caso Bragado
(Argentina),
su Agencia de
Desarrollo Local.
Analizado en
el Sistema
de Experiencias
Relevantes de Desarrollo
Territorial - SERDET

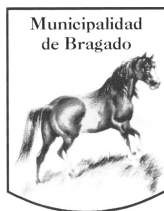
SERGIO PEREZ ROZZI



“La construcción del Desarrollo Local”

*El caso Bragado (Argentina), su Agencia de Desarrollo Local.
Analizado en el Sistema de Experiencias Relevantes de
Desarrollo Territorial - SERDET*

Sergio Perez Rozzi



Este documento fue preparado por Sergio Pérez Rozzi, técnico de la Agencia de Desarrollo Bragado en representación de la Municipalidad de Bragado, ante el Programa SERDET del Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), organismo perteneciente al Sistema de Naciones Unidas.

El Programa SERDET contó con el financiamiento de GTZ (Agencia de Cooperación Internacional de Alemania).

Indice

Presentación y prólogos	7
Introducción	10
Módulo 1: Presentación del caso	12
Actividad 1: Postulación, Autoevaluación presentada	12
Actividad 2: "Ser la voz de otro". Comenta Angélica Vega	17
Módulo 2: Situación inicial del caso	19
Actividad 3: El problema y los involucrados.....	19
Actividad 4: Identificando el nivel de planificación del caso.....	21
Actividad 5: Interacción Microgrupal	21
Módulo 3: Uso del Marco Lógico como herramienta de sistematización del caso	25
Actividad 7. Construyendo la estructura analítica de intervención	25
Actividad 8. Validando la EAP con actores involucrados en el proyecto	27
Actividad 9: Foro: Experiencias en el taller de validación	27
Actividad 10: Construcción de la MML	28
Modulo 4: Evaluación del caso	30
Actividad 11. Evaluación cuantitativa y cualitativa	30
Evaluación cualitativa	33
Anexo Documental	35
Documento base, "La Nueva Agenda para el Desarrollo" (NAD).....	37
Nueva Agenda para el Desarrollo - Anexos.....	75
Responsabilidad Social Empresaria	75
Informe Taller Nueva Agenda para el Desarrollo.....	79
Metología para el trabajo de los Equipos de la ADB	83
Bibliografía	90

Agradecimientos

Toda “criatura” que ve la luz, tiene un sinnúmero de personas involucradas y colaboradores que, con mayor o menor “visibilidad”, hacen posible tal condición. Con el riesgo de ser injusto y dejar en el olvido a alguien de los que han colaborado durante el proceso del presente trabajo, detallo más abajo a los actores principales:

Iván Silva Lira, Luis Mauricio Cuervo, Alicia Williner, Francisco Pacheco, Carlos Sandoval, Werner Westermann, Soledad Pascual, Soledad Seguel, Alicia Verdugo; los compañeros referentes técnicos de los municipios Latinoamericanos participantes en el SERDET; Orlando Costa, Carlos Chiappe, Matías Vaccarezza, Esteban Pignani, Jorge Aristi, Eduardo Cassina, Agustín Finielli, Raúl Tenti, José Cervino, María de los Ángeles Suárez. Y a Germán Benaghi con quien, además, hemos realizado la corrección y adecuación de este documento para su edición. A todos ellos, muchas gracias.

El autor

Presentación

Con una mezcla de pudor y honor, en similares proporciones, tengo el orgullo de presentar el trabajo realizado en el marco del Programa SERDET, en mi caso como referente técnico por el Municipio de Bragado.

Haber sido de la partida, junto a un lote de una decena de municipios de distintos países de América Latina, del trabajo realizado a lo largo de más de un año, donde hubo la oportunidad de compartir y la ocasión sin par de aprender de los compañeros de otras comunas y de los colegas del propio ILPES/CEPAL, resultó para mi una experiencia de una riqueza sustantiva. También lo es para Bragado, que ofreció el caso de su Agencia de Desarrollo para ser analizada y desmenuzada, como el espacio de construcción a través de la cual se piensa y gestiona el desarrollo local en ese territorio. Por lo cual, en el presente documento, se incluyen los trabajos surgidos en los ejercicios metodológicos, tal cual se fueron diseñando, es decir, con sus elaboraciones y correcciones.

A la Agencia, le quedan los aportes propios, de sus técnicos y los de los colegas que participaron del Programa que, plasmados en el presente documento, resultan un insumo fundamental para el trabajo futuro de la entidad, el cual comenzó varios meses atrás y se ejecuta a través de una construcción gestada día a día. Por lo tanto, resulta un eslabón más en el camino hacia el desarrollo de Bragado.

Por último, el desarrollo local es sin dudas el objetivo máximo perseguido por una comunidad, para asegurar el bienestar de los habitantes y la sustentabilidad del territorio de pertenencia para las generaciones futuras. Por ende, estoy convencido que el motor del mismo no es alcanzar la meta, sino hacer enriquecedor entre todos, el tránsito hacia ella.

Sergio Pérez Rozzi
Bragado, Argentina, Octubre de 2007

Prólogos

En nuestro mensaje de apertura de sesiones ordinarias del Honorable Concejo Deliberante de 2007, decíamos: “estamos ante algo nuevo, signado por un contexto alentador pero también por la construcción colectiva de cada día, por los aportes de muchos vecinos para pensar y hacer un mejor porvenir, en este territorio con tanta potencialidad” y más adelante: “hay un gran cambio, una nueva forma de relacionar al Estado, las empresas y las organizaciones de la sociedad civil. De actitudes maduras, del diálogo, de aprender a escucharnos y respetarnos en un proceso de generación de confianza, surgió la Agencia de Desarrollo Bragado”.

Que Bragado haya sido elegido por el Comité de Selección del ILPES/CEPAL para participar como una experiencia a analizar e intercambiar con otros municipios de América Latina y el Caribe, significa un importante incentivo para la tarea de promoción del desarrollo en el territorio.

Convencido que el mejor futuro se puede diseñar y planificar con los actores económicos y sociales, debíamos generar los vínculos necesarios para abrir un ámbito democrático de discusión de ideas, buscando consensuar objetivos y concertar acciones para mejorar la calidad de vida de nuestra gente, verdadero fin del desarrollo.

Y esto es lo innovador, más allá de los imprescindibles aportes técnicos y metodológicos para la tarea. Generar confianza, en nosotros mismos y en nuestras posibilidades de hacer un territorio moderno, competitivo, con capacidades para superar obstáculos en un mundo complejo, para aprovechar oportunidades, para lograr crecimiento económico con equidad social.

En tiempos de individualismo e inmediatez como los que vivimos, este producto comunitario intangible con visión de futuro, tiene un enorme valor.

Y la participación de nuestro representante, Sergio Pérez Rozzi en el SERDET, compartiendo experiencias con otros municipios de América Latina, constituye una oportunidad de mejora, de enriquecimiento para valorar lo hecho y alcanzar nuevas metas.

Por ello mi sentido agradecimiento a todos los que lo hicieron posible.

Ing. Orlando A. Costa,
Intendente Municipal de Bragado.
Bragado, Argentina, Octubre de 2007

La Agencia de Desarrollo Bragado es el principio y el fin, al mismo tiempo, de un proceso de construcción que los representantes públicos y privados de nuestra comunidad, de aquí en más las Instituciones que la componen, comienzan a delinear a modo de su agenda propia, en pos del desarrollo, haciendo foco en el hombre.

Tan importante como la conformación de la Agencia fue el proceso hasta llegar a la constitución de la misma la que, por sus características, le da a la entidad las bases sólidas para el desarrollo futuro.

El proceso fue arduo y complejo, los primeros tiempos fueron de batallar contra prejuicios y desconocimiento de la realidad de cada uno de los actores representantes de las instituciones locales.

Desde el sector privado, desde las instituciones, veníamos fomentando la participación en los problemas de la comunidad como única herramienta para la solución de los mismos, decíamos "cambiar la protesta por la propuesta con compromiso", era conocer y conocernos en esta nueva etapa.

Teníamos que revalorizar el esfuerzo por el bien común, dejar de lado lo individual para pasar a lo colectivo, tomar conciencia de los problemas de todos, ser parte de un todo que es el Estado. Poco a poco el diálogo, el intercambio de ideas, fueron generando conocimiento por el otro y su realidad. Todo esto generó lo que para mí es la llave maestra que nos posibilitó pasar a otra situación, que es la de la confianza, dañada fuertemente años atrás por las diferentes crisis que soportó el país.

La definición simple sería: "hacer lo que digo", "cumplir con la palabra empeñada".

De ahí en más todo empezó a ser distinto, las diferencias seguían estando, pero se trabajaba en las coincidencias, y aquellas se iban extinguiendo. Nos fuimos dando cuenta de la potencia que significa la suma de ideas de distintos sectores en pos de un objetivo común, con un Liderazgo compartido.

Haber podido participar del proyecto SERDET, del ILPES/CEPAL, a quienes agradecemos fervientemente la posibilidad, resultó una oportunidad mayúscula en este arduo camino de construcción, instancia que queda plasmada en el presente documento que hoy presentamos.

Mucho falta por hacer, sentimos que estamos en el camino correcto, que va más allá de una administración política de turno, que en Bragado las Instituciones públicas y privadas empezamos a hablar el mismo idioma, el del Desarrollo Sustentable.

Carlos Chiappe
Presidente Agencia de Desarrollo.
Bragado, Argentina, Octubre de 2007

Introducción

Finalizada la primera versión del SERDET (Sistema de Experiencias Relevantes en Desarrollo Económico Territorial) en la que participaron 10 casos de 6 países latinoamericanos (Bragado, Villa Gesell y Morón-Argentina; Comas e Independencia-Perú; Antonio Ante-Ecuador; Biscucuy-Venezuela; Zacatecas y Tlatlauquitepec-México; San Felipe-Chile), este documento surge con la intención de:

Sistematizar el proceso desarrollado a lo largo de 14 meses entre los años 2006-2007, de manera tal que sea de utilidad como insumo para cada Representante Técnico del Municipio participante, en el caso de que quieran realizar un documento de trabajo para difundir entre las instituciones de sus territorios.

Ordenar información que permita ser comparada para elaborar un documento de trabajo del ILPES, que contenga no sólo las características del proceso metodológico en sí, sino también considerando los temas abordados en cada caso, las regularidades y diferencias presentes en los mismos.

Autoevaluar el trabajo del SERDET desde la mirada de los coordinadores del sistema, quienes fueron los responsables de generar las actividades contenidas en este documento. Esta autoevaluación de lo realizado nos permitirá generar los ajustes pertinentes para iniciar nuevas actividades similares o relacionadas a las características del SERDET.

Es relevante explicitar que este documento tiene la característica de constituir un documento lineal que enumera y describe las tareas y productos realizados por los Representantes Técnicos de cada municipio, de acuerdo a las consignas generadas desde la plataforma. En él no se refleja la dinámica interactiva que ofrece la plataforma en línea ni los resultados que pueden identificarse en la realización de los foros que el sistema instaló.

Para responder al objetivo central propuesto por el SERDET en sus inicios, el de constituirse en un sistema donde la comunicación, la interacción, la colaboración y la cooperación serían el eje de su funcionamiento, es que se elabora otro documento complementario a éste, que describe e interpreta esa dinámica observada en la plataforma virtual.

El contenido de este documento se estructura en cuatro módulos:

El primero de ellos lleva el título de Presentación del Caso y en él se pueden identificar dos actividades diacrónicas: una autopresentación del caso por parte de los mismos representantes técnicos y una actividad denominada "Ser la voz del otro" en la que en grupos de a pares, cada uno comentaba el caso asignado.

El segundo módulo contiene la Situación inicial del caso. En el mismo se buscó identificar características presentadas por el territorio en el que el caso se desarrollaba, el problema que permitió generar el proyecto, programa, plan o política; los actores involucrados y cual fue el nivel de planificación elegido para el caso.

Al tercer módulo lo denominamos Uso del Marco Lógico como herramienta de sistematización del caso. En él está contenida la creación de la Estructura analítica del problema a abordar, un taller de validación de esa estructura por parte de los actores involucrados en el caso y la construcción de la matriz de marco lógico del proyecto, programa, plan o política.

En el último módulo, denominado Evaluación del caso, se encuentra una evaluación del proyecto, programa, plan o política, realizada desde dos perspectivas: una cuantitativa, donde se contrastaron los indicadores de la matriz de marco lógico con las realizaciones alcanzadas y una evaluación cualitativa, haciendo uso de la opinión de los actores directa o indirectamente involucrados en el proceso.

A continuación, el caso que se presenta corresponde a la creación de una Agencia de Desarrollo Local, en la ciudad de Bragado, Pcia de Buenos Aires, Argentina.

Módulo 1: Presentación del caso

Este es el primer módulo de un conjunto de cuatro que contiene el documento. En el mismo se registran las dos primeras actividades que dieron origen al SERDET: en primer lugar la actividad de autoevaluación, que consistió en presentar el caso que postulaba el ingreso al sistema para ser evaluado por el equipo de trabajo del municipio y por sus pares, miembros del sistema. Esta autoevaluación fue condición necesaria para postularse como candidato al SERDET.

La segunda actividad que contiene este módulo, denominada "Ser la voz de otro" fue una actividad realizada luego de la selección que permitió constituir la comunidad SERDET. Esa actividad consistió -en que sin conocerse aún personalmente- a cada miembro del SERDET se le asignó un caso que debía comentar.

Las dos actividades tuvieron en común la posibilidad de ser realizadas sin una pauta previa establecida, sino que fueron elaboradas libremente por los miembros del SERDET.

El tiempo de desarrollo de estas dos actividades se estableció entre los meses de Febrero y Junio del año 2006.

Actividad 1: Postulación, Autoevaluación presentada

La Agencia de Desarrollo Bragado

Una Agencia de Desarrollo Local constituye una institución local o regional, de carácter mixto, esto es, formada por actores públicos y privados territoriales, que debe contar de forma decisiva con la confianza y presencia activa del sector empresarial local y que es resultado del acuerdo o estrategia territorial de desarrollo consensuada localmente, para la implementación técnica de las políticas o programas concertados por dichos actores locales.

La ADB es producto de un proceso, el cual es narrado por Angélica Vega (Pág. 15) en el análisis que realiza acerca de la maduración del mismo, que desemboca en la creación de la entidad. Pero puntualmente, durante el trabajo denominado "Análisis de la competitividad del entramado institucional en Bragado" (ILPES/CEPAL - 2005), es el disparador para su creación. Primero, la informal instancia de "la Mesa para el desarrollo", y hoy, luego de la discusión en un taller, se diseñó el formato, sus objetivos y se realizó la convocatoria pública para la selección del personal de la gerencia. La ADB está funcionando desde el 1 de febrero de 2006.

Acciones:

Programas de capacitación para el empleo: turismo, gastronomía, eventos, electricidad, confección de indumentaria, etc.

Ciclo de charlas y conferencias: mecanización agrícola, agricultura de precisión y sistemas de riego, etc.

Proyectos: Desarrollo de Proveedores locales, Observatorio Territorial (Acuerdo con la UNSAM¹), Nuevo Código Urbano Ambiental (CFI²- UNNOBA³).

Fortalezas	Proceso generado de abajo hacia arriba. Maduración de la "Mesa". Decisión no impuesta. Formato de la Agencia discutido y gestado desde talleres de trabajo conjunto, acordado por todos los miembros. Construcción de capital social.
Debilidades	Proceso lento. Dificultad de algunos actores para ponderar los "intangibles" del desarrollo.

La Nueva Agenda para el Desarrollo de Bragado:

¿Qué es una Agenda para el Desarrollo de un territorio?

Es una herramienta en la que se plasman los más importantes programas y proyectos con sus tiempos de ejecución, que los actores (Instituciones) de una comunidad acuerdan como sustanciales para el desarrollo de ese territorio, más allá de los cambios que se irán produciendo en las conducciones (personas físicas) de las instituciones que la componen.

Curitiba en Brasil, San Sebastián en el País Vasco, Barcelona en España, son comunas que están implementado estas agendas. En Argentina, Rosario y Rafaela son dos ejemplos emblemáticos de municipios con agendas acordadas por sus comunidades.

"La Nueva Agenda para el Desarrollo de Bragado", es producto del trabajo que realizan las instituciones agrupadas antes en "La Mesa" hoy en la Agencia de Desarrollo, a partir de las conclusiones de los talleres desarrollados con los insumos descritos en este documento, elementos indispensables para que las instituciones den formato consensuado a aquella herramienta.

Las ciudades más competitivas del mundo, como vimos, están generando las actividades acordadas en la Nuevas Agendas para el Desarrollo de sus territorios. Bragado no podía dejar de hacerlo, para ser coherente con el derrotero que ha ido gestando, por el compromiso con las generaciones futuras y por los propios bragadenses.

El año 2006 sería testigo de la maduración del proceso y se preveía, como de hecho ocurrió, que para mediados del mismo se realizaría la convocatoria para discutir la Agenda.

Algunos casos emblemáticos de desarrollo del Partido

Se destacan aquí, algunos casos de experiencias empresariales locales y de emprendimientos impulsados por el gobierno local que tienen, en su esencia, un componente de innovación y de emprenditorialidad notable.

Tabla 1: 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, alambres 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.

1- Universidad Nacional de San Martín.

2- Consejo Federal de Inversiones.

3- Universidad Nacional del Noroeste de la Pcia. de Buenos Aires.

Tabla 2: 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 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 textil-indumentaria" 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.

Tabla 3: Consorcio 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 "Consorcio Vial Municipal" es el organismo mixto y esta 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 Consorcio 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, numeran-

do 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 solo 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.

Tabla 4: Laboratorio de Producción de Medicamentos

La Municipalidad de Bragado puso en marcha en 1996 el Laboratorio de Producción de Medicamentos 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 desgregación) 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.

Tabla 5: Plan Ambiental de 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 nº 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.

Tabla 6: 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 m² 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, Dolphin 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 Cdoor. 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.

Tabla 7: 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 matricería 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 Efficco, 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.

Actividad 2. "Ser la voz de otro" Comenta Angélica Vega (México)

A continuación me permito presentar la experiencia de Bragado⁴, Argentina. En primer lugar hay que rescatar la atinada diferencia que hace Sergio Pérez Rozzi, entre un Municipio promotor del desarrollo y un Municipio ABL (alumbrado, barrido y limpieza) es decir, mero prestador de servicios básicos. Esta denominación nos exhorta al cambio y me hace recordar a Charles Lindblom y su "ciencia de salir del paso", en donde las acciones incrementales en el espacio local es pan de todos los días.

Sergio Pérez Rozzi realiza la descripción del proceso de manera cronológica y lo concibe a través de las etapas que se explican a continuación:

1. Diagnóstico territorial (1998): puede considerarse una actividad de reconocimiento o descriptiva que constituye el punto de partida.
2. Foros temáticos Plan Estratégico (1999): representan una de las actividades más importantes ya que pretende la primera movilización de los actores hacia el diseño de la visión de Bragado, y la definición de posibles estrategias para lograrlo.
3. Impasse para sostener la crisis (2000-2002): la oportunidad de analizar una experiencia como ésta indudablemente nos debe dejar muchas enseñanzas.
4. Censo Industrial (2003): una actividad como el censo que se realizó en Bragado muestra que ningún territorio parte de cero en materia de desarrollo. Efectivamente existen elementos capitalizables pero posiblemente no se encuentran debidamente ordenados con miras al desarrollo económico.
5. Creación de Empleo Sustentable (2004): el ayuntamiento toma la decisión de iniciar esfuerzos para la creación de empleos, previamente se identificaron los mercados propicios en el territorio (reales y latentes) y los actores que interaccionan en dichos mercados.
6. Análisis de competitividad del entramado institucional (2005): se analiza el funcionamiento del tejido de organizaciones de apoyo al desarrollo económico, con el fin de conocer la forma e interacciones del tejido institucional.
7. Elementos para una Estrategia de Desarrollo Local (2005): La estrategia final se realiza con base en el curso "Gestión Estratégica del Desarrollo Local y Regional", dictado por ILPES-CEPAL. Finalmente la actividad permitió definir los objetivos generales a futuro con miras al ordenamiento territorial, sistema de apoyo a la producción, oferta educativa y desarrollo empresarial, y articulación del entramado institucional articulado.

Mesa para la Concertación del Desarrollo de Bragado (2005):

Este proyecto representa la formalización del trabajo entre las instituciones territoriales y sirvió de base en la conformación de la Agencia de Desarrollo que se establece el 1 de febrero de 2006, luego de un proceso de discusión y consenso sobre su conformación funcional y estructural. La ADB surge de la conformación social (con dirección abajo-arriba) y define a la vez la construcción y promoción del Capital Social en Bragado.

4- Se refiere al documento sobre el Caso Bragado, elaborado por Pérez Rozzi, S. y presentado ante el programa SERDET, para acceder al mismo.

Con la ADB se dá el paso hacia la construcción de la Nueva Agenda de Desarrollo de Bragado. Se espera que éstos ocho años de trabajo permitan un espacio de construcción de visiones conjuntas, alineamiento de percepciones y generación de proyectos.

Para cerrar la presentación de la experiencia en Bragado, me encuentro en la obligación de rescatar algunos puntos relevantes.

- El papel preponderante de la comunicación en el proceso de desarrollo.
- La interrelación diacrónica-sincrónica del desarrollo.
- El tema del individualismo como inhibidor del desarrollo.

Módulo 2: Situación inicial del caso

En este módulo, los Representantes Técnicos, teniendo en cuenta la presentación que habían realizado previamente, comenzaron a indagar cuál era específicamente el problema que había generado el desarrollo del caso, qué actores se involucraban directa o indirectamente como beneficiarios y el nivel de planificación al que correspondía el caso (si era un proyecto, un programa, un plan, una política).

A este conjunto de actividades se las denominó bajo el nombre de Situación Inicial del Caso y se desarrollaron entre los meses de agosto y octubre del año 2006.

Esta etapa fue muy relevante para que cada caso se objetivara y redefiniera sus estrategias de intervención territorial, dado que debieron pensar explícitamente el problema, las dificultades y oportunidades presentes; identificar los actores involucrados y sus posiciones frente a cada estrategia planteada; y además buscaron identificar si la propuesta se vinculaba a algún instrumento de planificación de otro nivel territorial.

Actividad 3: El problema de los involucrados

Los actores participantes

La teoría DEL⁵ pone de presente la importancia que las sociedades locales se conviertan en sujetos de su propia historia. Los problemas se resuelven y las oportunidades se aprovechan cuando hay un "alguien" organizado que decide hacerse cargo. Ese alguien organizado, actor, puede que exista previamente o que sea fruto del mismo proceso. Ese alguien es, además, parte de un todo -la sociedad local completa- con quien sostiene relaciones de solidaridad, contradicción o indiferencia.

a) ¿Cuál era el problema que quería resolverse o la oportunidad que quería aprovecharse?.

La baja calidad de vida de la población (en términos generales), a pesar del mejor contexto de crecimiento económico, tanto macro como micro. No obstante lo cual, esa generación de riqueza no llegaba de manera equitativa a todos los sectores de la población. La gestión del territorio tenía un abordaje interinstitucional disociado (nivel Meta) afectado por la crisis económica, social e institucional de 2001 y agravado por el cuadro de inundaciones de la misma época. Con ausencia de espacios de encuentros para discutir y tomar acuerdos sobre políticas de desarrollo territorial⁶.

b) ¿Cuáles fueron las causas del problema o las condiciones que generaron la oportunidad?

Como causas del problema podemos citar:

La falta de hábito en la gestión articulada de las políticas de desarrollo local. Las dificultades de las instituciones, producto de sus debilidades, para comprender los cambios de paradigmas⁷. En el caso del gobierno local, la dificultad inicial para ir pasando de gestionar el territorio desde la concepción tradicional, que denominaremos ABL (Alumbrado, Barrido y Limpieza), para pasar a la de Municipio promotor del desarrollo y compartir con el resto de las instituciones ese protagonismo⁸, a pesar de ello, es de destacar el esfuerzo por liderar el proceso y modificar aquel rol.

Como oportunidad:

La visualización de otras experiencias (pocas) de desarrollo territorial en Argentina, que contribuyeron a predisponer mejor el "clima" local sobre la posibilidad de hacer algo al respecto. La

apropiación por parte del gobierno local del nuevo modo de gestión a partir de los cambios de paradigmas.

La convocatoria (primera) que ensaya el gobierno local a partir de los "Foros temáticos del Plan Estratégico Bragado Siglo XXI", del espacio post crisis 2001 denominado "Repensar Bragado" - creado a efectos de rediscutir los acuerdos tomados en los "Foros del Plan Bragado"-, etc., que recién comienzan a madurar a partir del trabajo realizado con ILPES/CEPAL denominado "Análisis del funcionamiento y la articulación del entramado institucional de apoyo a la Producción. El caso Bragado". Del mismo surge un pacto territorial implícito denominado "Mesa para la Concertación del Desarrollo de Bragado" donde las instituciones acuerdan iniciar un proceso de diálogo y construcción conjunta de confianza⁹.

Y, finalmente, el cambio que se dio en algunas instituciones de la sociedad civil en los últimos años, a partir de la renovación de la dirigencia.

c) ¿Qué oportunidades y limitaciones se confrontaban para resolver el problema? ¿Qué condiciones facilitaban o dificultaban el aprovechamiento de la oportunidad?

Limitaciones:

La desconfianza que emergió con más virulencia a partir de la crisis institucional acaecida en Argentina a fines de 2001¹⁰.

La falta de mecanismos o herramientas para mejorar o ayudar a decodificar la comunicación entre las instituciones¹¹.

La carencia de espacios de encuentros, atentan contra la posibilidad de diálogo entre las instituciones.

Oportunidades:

La misma crisis de 2001, significó una oportunidad.

El nuevo contexto macro a partir de 2003, que si bien no resolvía por sí solo los problemas, contribuyó a predisponer mejor la posibilidad de nuevos encuentros entre las instituciones.

La relación con el ILPES. Este, como actor externo al proceso, fue un facilitador fundamental.

II.-Los actores participantes

La teoría DEL pone de presente la importancia de que las sociedades locales se conviertan en sujetos de su propia historia. Los problemas se resuelven y las oportunidades se aprovechan cuando hay un "alguien" organizado que decide hacerse cargo. Ese alguien organizado, actor, puede que exista previamente o que sea fruto del mismo proceso. Ese alguien es, además, parte de un todo -la sociedad local completa- con quien sostiene relaciones de solidaridad, contradicción o indiferencia.

a) ¿Quién es ese o son esos actores que fueron convocados o que tomaron la iniciativa para resolver el problema o aprovechar la oportunidad que desencadenó la PPP DEL?

El liderazgo de la convocatoria lo tuvo el Gobierno Municipal, pero las instituciones respondieron

5- Desarrollo Económico Local.

6- Foros temáticos del Plan Estratégico Bragado Siglo XXI. (1999).

7- "Análisis del funcionamiento y la articulación del entramado institucional de apoyo a la producción". El caso Bragado. Costamagna, P. Ferraro, C. Gor, E. (2004).

8- "Bragado. Lineamientos para una estrategia de desarrollo local". Costamagna, P. (2005)

9- Ibid 7.

a la misma y se fueron involucrando, primero cautelosamente y luego más de plano¹². Es de destacar el protagonismo y la apropiación que tuvieron en esta primera instancia del proceso, la Sociedad Rural de Bragado y el Centro de Acopiadores de Bragado.

b) ¿De dónde y cómo surgió ese o esos actores? ¿Alguien los convocó?

A partir de los procesos generados en el territorio, como se indica en el documento denominado "Autoevaluación Libre"¹³, los mismos desembocan en una instancia de maduración incipiente, es allí donde la Comuna realiza la convocatoria apoyándose en el ILPES. Este a través de un diseño metodológico, ayuda a mapear las instituciones del territorio que debían participar del citado análisis.

c) ¿Los actores que tomaron la iniciativa o que fueron convocados, fueron los mismos beneficiarios de la PPP-DEL¹⁴?

En parte fueron los mismos, aunque el objetivo del proceso de Bragado por el desarrollo territorial, pretende tener la suficiente capilaridad como para llegar a mejorar la calidad de vida de todos los habitantes del territorio en cuestión.

Actividad 4: Identificando el nivel de planificación del caso

1. Identificar si la propuesta del caso presentado por su municipio para ser evaluada, es una política, plan, programa o proyecto.

Es un proyecto (La Agencia de Desarrollo Bragado).

2. Establecer a qué ámbito territorial se vincula. Por ejemplo la propuesta puede ser un proyecto local pero vinculado a una política nacional.

Es un proyecto local, aunque tiene interacción con el Estado Provincial, la que a su vez tiene un nexo a nivel Nacional (red de Agencias de Desarrollo de la Sepyme¹⁵).

3. Si ya ha identificado el problema que generó su propuesta, indique en términos positivos el propósito de su propuesta (sea esta un programa, un proyecto, un plan o una política).

Impulsar estrategias de desarrollo local desde un abordaje interinstitucional para una gestión asociada. Pensando esa co-gestión del desarrollo en su territorio, desde la nueva concepción sistémica a partir de los cambios de paradigmas tradicionales.

Actividad 5: Interacción Microgrupal

Tabla 8 en página siguiente.

10- "Repensar Bragado" Fydika, L. (2002).

11- Ibid 7.

12- Ibid 7.

13- "Autoevaluación libre" Pérez Rozzi, S.. Documento elaborado por el autor para el programa SERDET.

14- Política, Programa o Proyecto de análisis para el Desarrollo Económico Local.

15- Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa de la Nación.

Tabla 8: Trabajando en equipo. Convergencias y divergencias entre los casos

Unidad de Análisis	Bragado	Independencia	Morón	San Felipe
	La Agencia de Desarrollo Bragado	Centro Municipal de Servicios Empresariales	Proyecto Iniciación Exportadora	Plan de Desarrollo Productivo de San Felipe
Clasificación de la propuesta	Proyecto	Proyecto	Proyecto	Plan
Ámbito territorial	Local, pero interacción con Estado Provincial mediante la red de Agencias de Desarrollo, la cual está relacionada a nivel Nacional	Local, pero dentro de política nacional.	Local	Local, pero dentro de política nacional
Propósito	Impulsar estrategias de desarrollo local desde un abordaje interinstitucional para una gestión asociada.	Desarrollar la capacidad de Gestión de dirigentes y socios de la "Asociación de Pequeños Empresarios de Carpintería y afines del Distrito de Independencia" (AMPECADI), para impulsar el crecimiento empresarial de sus 45 asociados de Independencia-Lima - Perú.	Acompañar y facilitar la primer experiencia exportadora de empresas moronenses".	"Generar nuevas unidades productivas y/o nuevas oportunidades de negocios en el territorio".
Problema a resolver	La baja calidad de vida de la población en términos relativos. La gestión del territorio tenía un abordaje interinstitucional disociado. Con ausencia de espacios de encuentros para discutir y tomar acuerdos sobre políticas de desarrollo territorial.	Limitada capacidad de Gestión de los dirigentes y socios de la APEMCADI para impulsar el desarrollo empresarial de sus 45 asociados de Independencia-Lima-PERU.	Dificultad de las empresas moronenses para iniciar un proceso exportador.	Los bajos ingresos en las familias y las insuficientes unidades productivas.
Causas	Debilidad de sus instituciones y su dirigencia para impulsar procesos de desarrollo.	Ubicación no apropiada de su local que impide una promoción efectiva de sus productos. Limitada promoción y difusión de sus actividades económicas y productos. Asociatividad endeble entre los asociados, que no permite acceder exitosamente a concursar en procesos de ventas al Estado.	Falta de cultura/experiencia exportadora; Pre-conceptos empresariales en relación a sobrevalorar la dificultad; Empresas que, teniendo potencial en cuanto a la oferta productiva, no podían concretar una acción planificada de internacionalización exportadora.	Temporalidad del empleo. El nivel educacional de los trabajadores y la falta de mano de obra calificada, falta de especialización de los trabajadores. Desconocimiento y poco interés de los beneficios de trabajar asociados, el desconocimiento por parte de la comunidad local de las potencialidades de San Felipe.
Limitaciones internas	La desconfianza que emergió con más virulencia a partir de la crisis de 2001. La falta de mecanismos o herramientas para mejorar o ayudar a decodificar la comunicación entre las instituciones. La carencia de espacios de encuentros, atentan contra la posibilidad de diálogo entre las instituciones.	Falta de capacitación Técnica y empresarial.	Descreimiento empresario en la articulación público - privada.	Falta de iniciativa y de capacidad de innovación de los empresarios, los pequeños y microempresarios y resistencia al cambio de los trabajadores temporeros. Desconfianza de empresarios locales especialmente las MYPES hacia las actividades y nuevas ideas del municipio. Trabajadores con actitud "muy cómoda y conformista" frente al trabajo debido a la certeza que en los meses que no son de temporada se mantendrán a través de esfuerzos externos con los servicios básicos y la ayuda de los programas de gobierno los va a mantener

Continuación

Unidad de Análisis	Bragado	Independencia	Morón	San Felipe
	La Agencia de Desarrollo Bragado	Centro Municipal de Servicios Empresariales	Proyecto Iniciación Exportadora	Plan de Desarrollo Productivo de San Felipe
Limitaciones externas	Carencia de estrategia de desarrollo a nivel nacional y provincial. Centralización de recursos y responsabilidades.	Falta de tecnología de punta y de financiamiento de mediano y largo plazo. Escasez de garantías y avales frente a terceros. Deficiencias en la productividad y calidad de sus productos.	Competencia. Situación de saturación en la capacidad productiva debido a alta demanda en el mercado. Escaso desarrollo del mercado de servicios empresariales públicos. Asignación de recursos económicos limitada.	Falta de instrumentos relacionados con el tema de investigación, en donde las universidades juegan un papel protagónico.
Oportunidades	Gobierno Local: apropiación del nuevo modo de gestión; convocatoria a espacios de articulación (Foros temáticos del plan estratégico Bragado siglo XXI, "Repensar Bragado", "Foros del Plan Bragado"), que maduran con el trabajo realizado con ILPES/CEPAL, del cual surge un pacto territorial implícito "Mesa para el Desarrollo de Bragado" donde las instituciones acuerdan iniciar un proceso de diálogo y construcción conjunta de confianza. Instituciones de la sociedad civil: cambio a partir de la renovación de la dirigencia. Visualización de otras experiencias de desarrollo territorial en Argentina.	Incremento de la demanda de casas prefabricadas en madera. Población en constante aumento en la zona. Incremento del flujo del tráfico de pasajeros interprovincial con sede en Independencia. Incremento de grandes inversiones de capitales privados en Independencia. Situación geográfica estratégica (7 min. Al Aeropuerto y 15 min al Terminal Marítimo).	Internas: decisión política; Presupuesto anual para promoción de exportaciones; Experiencia y fortalecimiento del equipo de trabajo; Proyecto "Un especialista en cada PyME como antecedente"; Calidad del producto; Fortalecimiento vínculos institucionales. Externas: condiciones macroeconómicas favorables en general, auge exportador y creciente especialización de profesionales en temas de comercio exterior.	Fuerte impulso a la exportación. Construcción de la ruta internacional Santiago-Valparaíso (cruza de oriente a poniente la ciudad), cercanía con Santiago. Instalación de nuevas universidades y grandes tiendas. Polos de desarrollo cultural y educacional. Posibilidad de utilizar el turismo como una fuente de trabajo y fomento de la comuna.
Actores: Gestión	Gobierno Local	Gobierno Local	Gobierno Local	Gobierno Local
Actores: Ejecución	Gobierno Local; Sociedad Rural; Federación Agraria; Centro Unión Comercial e Industrial; Cámara de Microempresarios; Instituto Agrotécnico; Centro de Formación Profesional 401; Centro de Ingenieros; Centro de Acopiadores de Cereales; Consejo Profesional de Ciencias Económicas; Escuela de Educación Técnica nº 1; e INTA.	Gobierno Local	Gobierno Local, organismo estatal, empresas de servicios, universidad, profesionales independientes, banco estatal	Consultora privada

Continuación

Continuación

	Bragado	Independencia	Morón	San Felipe
Unidad de Análisis	La Agencia de Desarrollo Bragado	Centro Municipal de Servicios Empresariales	Proyecto Iniciación Exportadora	Plan de Desarrollo Productivo de San Felipe
Actores: beneficiarios	Idem actores ejecución; empresarios y emprendedores; más población en general	Grupo de micro y pequeños empresarios	MiPyMEs del distrito sin experiencia exportadora	Se convoca en carácter de entrevistados a: agrupaciones y asociaciones de agricultura y comercio, representantes de grandes empresas, universidades, representantes del gobierno local, entre otros.
Elementos Comunes y Diferencias				
Problemas	En común con San Felipe baja calidad de vida de la población-bajos ingresos de las familias		Ambos proyectos trabajan en la línea de implementación de servicios de apoyo a la producción, tienen como destinatarios unidades productivas, mediante la ejecución de servicios de desarrollo empresarial (Consultoría y Capacitación)	
Causas	Ambos tienen en común la línea de trabajo asociativo, en el caso de Bragado en la construcción de una nueva institucionalidad de actores del territorio, y en Independencia en el fortalecimiento y mejora de gestión de APEMCADI		Tienen en común la falta de capacitación: en el caso de Morón e Independencia, en gestión empresarial. En el caso de San Felipe, insuficiente capacitación técnica.	
	El concepto común es la debilidad : Bragado plantea la debilidad de sus instituciones para impulsar procesos de desarrollo. Independencia habla de la debilidad para la gestión asociada de los productores, al igual que Morón en torno a las empresas a internacionalizar; y similar a San Felipe, en cuanto a los trabajadores rurales, por la baja educación y escasez de mano de obra calificada.			
Propósito	El concepto común es el desarrollo económico empresarial orientado a las MiPyMEs. Bragado además lo plantea desde un abordaje interinstitucional e Independencia incorpora a la dirigencia empresaria.			
	En los casos de Morón e Independencia nos encontramos ante proyectos mas cercanos a instrumentos de fomento y promoción microeconómica, a diferencia del planteo de Bragado en donde claramente la intencionalidad es la construcción de una Agencia de desarrollo que permita el diseño y la gestión asociada de instrumentos o programas de desarrollo local. En el caso de San Felipe la magnitud del desafío (plan) tiene una plataforma de escasa urdimbre territorial ya que las instituciones de la comuna parecen haber sido mas objeto que protagonistas del mismo y el municipio delega su responsabilidad de articulación y conducción del proceso de elaboración en un tercero que difícilmente pueda dimensionar las dinámicas del funcionamiento del Municipio.			
	Nos encontramos entonces frente a dos casos del más tradicional fomento económico mediante intervenciones directas sobre unidades productivas que pretenden resultados en el desempeño económico de cada unidad. En un tercer caso, Bragado, estamos frente a una determinada decisión de ingeniería institucional tendiente a la creación y consolidación de una Agencia de desarrollo como instrumento adecuado para la articulación de los esfuerzos territoriales. En el cuarto caso, pareciera que nos hallamos más cerca de un documento de investigación más adecuado a una elaboración teórica que a un instrumento pertinente para la gestión de las políticas públicas.			
Oportunidades	Tanto en Bragado, Morón como en San Felipe adquiere particular relevancia la decisión política de avanzar en las iniciativas.			
	El concepto común es el cambio de contexto: en Bragado, la apertura y convocatoria del gobierno local y el ambiente pro desarrollo local que existe en Argentina. Independencia destaca el buen ambiente económico y la ubicación estratégica; Morón la decisión política para impulsar el proyecto; el contexto macro y el rol de las instituciones. San Felipe; contexto macro; obras de infraestructura; emplazamientos universitarios en la zona y acuerdos comunitarios con orientación al turismo.			
Limitaciones Internas	El concepto común es la desconfianza; Bragado la falta de espacios de encuentro para dialogar. Morón y San Felipe la desconfianza en la articulación público - privada.			
Actores	En los 4 casos el Municipio toma la iniciativa para resolver el problema, actuando como gestor del proyecto. En Bragado mediante un proceso de concertación y consenso, en Independencia mediante la gestión asociativa. En el caso de San Felipe el rol del gobierno local se limita a participar como entrevistado. Mientras que en Morón ejecuta el proyecto de manera directa.			

Módulo 3: Uso del marco lógico como herramienta de sistematización del caso

Posteriormente a la descripción de la situación inicial del caso presentado, cada representante técnico, utilizando la herramienta de Marco Lógico, comenzó a elaborar la estructura analítica del proyecto (EAP), programa, plan o política.

Esto significó establecer el fin, el propósito general de la estrategia, los productos establecidos como meta y las actividades que deberían realizarse para que el caso tenga coherencia, factibilidad de ser llevado a cabo y produjera resultados concretos.

Terminada la EAP, se validó la construcción de la misma con los beneficiarios directos e indirectos del proyecto, de manera tal de poner a consideración lo que se había estructurado desde el equipo técnico de la Municipalidad para ser sometido a revisión por los actores involucrados. Se utilizaron técnicas de grupos focales y entrevistas en profundidad para realizar este relevamiento.

Finalmente en esta instancia, se comenzó a construir la Matriz de Marco Lógico, teniendo en cuenta la EAP para definir objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos de cada proyecto, programa, plan o política.

Todas estas actividades se desarrollaron entre los meses de octubre de 2006 y marzo de 2007.

Actividad 7: Construyendo la Estructura analítica de intervención

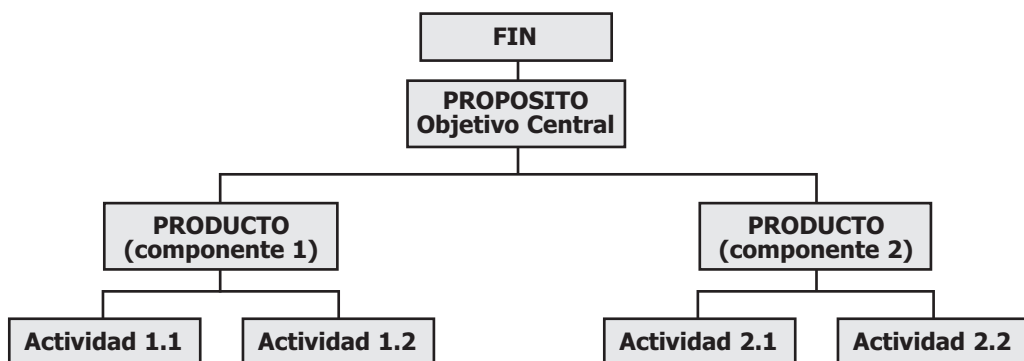
Construcción de la estructura analítica de la intervención (Política-Plan-Programa-Proyecto)

Identificado el problema y el propósito que generaron la intervención (con la participación del grupo de actores escogidos), es imprescindible contruir también en forma conjunta, en esta oportunidad con el Comité Técnico de apoyo, la Estructura Analítica de la Intervención¹⁶.

Es recomendable construir, previa a la Matriz del Marco Lógico, la EAP (Estructura Analítica del Proyecto-P-P-P) para establecer niveles jerárquicos como el fin, el objetivo central del proyecto-P-P-P- (llamado también propósito), componentes (productos) y actividades.

La EAP es la esquematización de la intervención (p-p-p-p-) realizada o a realizar.

La estructura de una EAP puede ser como la que a continuación presentamos:



16- Construida la EAP puede someterse a conocimiento de los actores que definieron el problema y el propósito para que sea validada.

17- Asociación Civil Sin Fines de Lucro, Agencia de Desarrollo Local Bragado.

Fin: Instituciones fortalecidas y trabajando de manera asociada, lograron elevar la calidad de vida de los habitantes de Bragado.

Propósito (Objetivo central): Las estrategias de promoción y gestión del desarrollo territorial en Bragado, se realizan de manera asociada.

Producto (Componente 1): Se institucionalizó el proceso de desarrollo territorial (Conformación de la ACSFL¹⁷ "Agencia de Desarrollo Bragado").

Producto: (Componente 2): Se elaboró la Nueva Agenda del Desarrollo (NAD).

Actividad 1.1: Estudio para la competitividad del entramado institucional de apoyo al desarrollo.

Actividad 1.2: Talleres de sensibilización y capacitación.

Actividad 2.1: Capacitación para la dirigencia de las instituciones.

Actividad 2.2: Talleres de sensibilización.

Actividad 2.3: Talleres para elaboración previa de la Nueva Agenda de Desarrollo (NAD).

Nota: Los tres primeros niveles (Fin, Propósito y Producto) de la estructura deben ser redactados como acciones ya logradas. El cuarto nivel (las actividades) pueden redactarse en pasado, presente o futuro.

Resumen narrativo (MML¹⁸)

Posteriormente a la construcción de la Estructura Analítica de Proyecto, es necesario realizar un resumen narrativo del fin, propósito y componentes. Con ello estamos iniciando la construcción de la Matriz del Marco Lógico¹⁹ completando la primera columna de la misma.

Cuadro 1: Matriz de Marco Lógico

	INDICA- DORES	MEDIOS DE VERIFI- CACION	SUPUESTOS
FIN "INSTITUCIONES FORTALECIDAS Y TRABAJANDO DE MANERA ASOCIADA, LOGRARON ELEVAR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS HABITANTES DE BRAGADO".			
COMPONENTES O PRODUCTOS Componente 1: Se institucionalizó el proceso de desarrollo territorial (Conformación de la ACSFL "Agencia de Desarrollo Bragado"). Componente 2: Se elaboró la Nueva Agenda del Desarrollo.			
PROPOSITO U OBJETIVO CENTRAL Las estrategias de promoción y gestión del Desarrollo territorial en Bragado se realizan de manera asociada.			
ACTIVIDADES Actividad 1.1.: Estudio para la competitividad del entrama- do institucional de apoyo al desarrollo. Actividad 1.2.: Talleres de sensibilización y capacitación Actividad 2.1.: Capacitación para la dirigencia de las instituciones. Actividad 2.2: Talleres de sensibilización Actividad 2.3: Talleres para elaboración previa de la Agenda de Desarrollo.			

18- Matriz de Marco Lógico.

19- Para este proceso de construcción de la MML, se requiere de la participación del Comité Técnico de Apoyo. Si el representante técnico y su comité lo creen conveniente, se procede a validar el proceso una vez concluido o por etapas (es opcional) ante los actores convocados que identificaron el problema a resolver.

Actividad 8. Validando la EAP con actores involucrados en el proyecto

Informe del Taller de validación de la estructura analítica

El taller de validación en el caso de Bragado, fue suspendido en más de una oportunidad, debido a las dificultades para compatibilizar agendas de los referentes técnicos de las instituciones que fueran oportunamente seleccionados para integrar el comité técnico de apoyo. Las razones son de orden calendario, ya que la cercanía de fin de año hace que la multiplicidad de compromisos para cerrar antes del 31/12 se agrupen en estas semanas generando congestión y no la mejor disponibilidad.

Finalmente, el viernes 17 logramos realizar el taller, pero con algunas ausencias.

Presentes:

Matías Vacarezza; representante de la Sociedad Rural de Bragado. Docente de nivel terciario.

Esteban Pignani, gerente de la Agencia de Desarrollo y docente de nivel terciario.

Germán Benaghi, Director de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Bragado.

Sergio Pérez Rozzi, referente técnico local del SERDET

Ausentes:

Carlos Chiappe, Presidente de la Agencia de Desarrollo (Empresario).

Jorge Aristi, Presidente del Centro de Acopiadores de Cereales.

Agustín Finielli, representante del INTA y docente.

En el mismo, la EAP fue validada tal como fuera presentada oportunamente ante el SERDET. Sólo se solicitaron algunas aclaraciones técnicas lógicas, sobre los por qué de la metodología. Si bien esto podría leerse como poco interés por participar y aportar, es justo aclarar que los representantes del comité técnico de apoyo, en su totalidad, participan de la Mesa Ejecutiva de la Agencia de Desarrollo. Esta se reúne semanalmente, por lo que la inserción de los temas en la matriz construida, les resultan más que familiares, y de cuya evolución se comunica periódicamente, pudiendo afirmarse que los tienen apropiados.

Una de las sugerencias aportadas por el gerente de la Agencia de Desarrollo Bragado, fue la de hacer circular la EAP a los referentes técnicos ausentes, para que tuvieran la oportunidad de hacer aportes y, antes de fin de mes, dar la validación plena, circunstancia que queda a criterio de la coordinación del SERDET para ser aprobada.

El taller se extendió a lo largo de una hora.

Actividad 9: Foro Experiencias en el taller de validación

Es de destacar la apropiación paulatina del léxico utilizado en materia de desarrollo local por parte del comité técnico participante, el que a su vez integra el núcleo de la Agencia de Desarrollo. Esta cuestión favorable, significa un desafío para hacer converger a los representantes de las demás instituciones en la Agencia de Desarrollo.

Actividad 10: Construcción de la MML

**Tabla 9: Construcción de la Estructura Analítica de Intervención
(Política-Plan-Programa-Proyecto)**

E.A.P. Bragado	Indicadores	Medios de Verific.	Supuestos
Fin: "Mejora en el desempeño de las Instituciones". * Comentario a1	Todas las entidades con su documentación formal al día, para el 31/12/07. Mejora en el índice de empleo, reducir en un 10% al 31/12/07 pasando de 8,4% al 7,56%	Constatar en el Registro de personas jurídicas. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). / Observatorio Territorial Bragado (Administra información territorial).	Ambiente propicio para llevar a cabo los acuerdos territoriales. Donde las instituciones consolidaron el pacto de concertación que diera origen a la Agencia de Desarrollo.
PROPÓSITO U OBJETIVO CENTRAL: Estrategias de promoción y gestión articuladas para el Desarrollo territorial en Bragado.	Mayor cantidad de proyectos presentados, aprobados y gestionados por las instituciones asociadas en la ADB, ante organismos provinciales y nacionales. Pasando de 10 presentados en 2006 a 15 en 2007. Pasando de 5 aprobados en 2006 a 10 aprobados en 2007 Pasando de 4 gestionados en 2006 a 10 gestionados en 2007 *Comentario a 2.	Registros de los Ministerios u organismos públicos nacionales; provinciales y municipales, sobre la cantidad de proyectos presentados por ADB y la evolución de los mismos.	El gobierno local y las instituciones de la sociedad civil consolidan el espacio de concertación de la ADB que posibilita el acuerdo para trabajar en conjunto.
COMPONENTES O PRODUCTOS: Componente 1: Se institucionalizó el proceso de desarrollo territorial. Componente 2: Se elaboró la Nueva Agenda del Desarrollo.	1 Asociación Civil creada al 31/3/2007. 10 asambleas ordinarias realizadas (1 x mes) 1 asamblea extraordinaria realizada al 31/12/2007 Cantidad de instituciones presentes en las actividades de la Asociación Civil (ADB) 1 Nueva Agenda de Desarrollo elaborada y consensuada a diciembre de 2007. Construcción de cuadros emanados de la NAD con responsabilidades de las instituciones involucradas (rubricados por estas) en cada actividad, tiempo de ejecución y recursos afectados.	Registro provincial de Entidades Sin Fines de Lucro activas. Registro de libro de actas de la ADB Documento publicado y declarado de interés por ordenanza municipal.	El gobierno local y las instituciones de la sociedad civil se apropian del proceso.

Continuación

Continuación

E.A.P. Bragado	Indicadores	Medios de Verific.	Supuestos
Actividades: Actividad 1.1.: Estudio para la competitividad del entramado institucional de apo-yo al desarrollo. Actividad 1.2.: Talleres de sensibilización y capacitación. Actividad 1.3: Constitución de la Asociación civil sin fines de lucro que da personería jurídica a la ADB. Actividad 1.4: Definición del perfil y contratación del personal de la gerencia. Actividad 1.5: Elaboración de Organigrama de la Agencia Actividad 2.1.: Capacitación para la dirección de las instituciones. Actividad 2.2: Talleres de sensibilización sobre Desarrollo Local Actividad 2.3: Talleres para elaboración de la Nueva Agenda de desarrollo. *** Comentario a3 **** Comentario a4			

* **Comentario a1:** Al revisar toda la matriz nos surgieron algunas dudas respecto al Fin. Por ejemplo, si el Fin es alcanzar la mejora en el desempeño hay dos opciones: 1.construir otros indicadores además del de empleo, indicadores que midan eficiencia, efectividad, 2. Subir los indicadores que incluidos en propósito (todos) como indicadores de Fin.

** **Comentario a2:** Estos indicadores pueden pasar a Fin y pensar indicadores que midan articulación de las instituciones (que pueden ser cualitativos)

*** **Comentario a3:** Consideramos un comentario general: al revisar toda la matriz y conociendo el proceso de Bragado, que desempeño es un término muy restringido para este caso, porque la pregunta es ¿se quiere medir el desempeño de las instituciones (que siempre va vinculado más a producto)? o ¿se quiere medir la mejora general de las instituciones a través de cómo se articulan?.

******Comentario a4:** Recordar que los indicadores de Fin siempre miden efectos sobre la comunidad, entonces la mejora de las instituciones podría medirse con indicadores que "midan" impacto político, cultural, etc.

Los indicadores de Propósito siempre miden efectos sobre las personas.

Módulo 4: Evaluación del caso

En este último módulo, se registran las dos actividades de cierre del proceso. Estas actividades insumieron los meses de marzo a agosto del año 2007.

En primer lugar se indica la evaluación cuantitativa del caso, momento en el cual los Representantes Técnicos, valiéndose de los indicadores construidos en la MML, contrastaron con los productos obtenidos si los indicadores fueron cumplidos o no.

Algunos casos -por la falta de tiempo- evaluaron sólo uno o dos componentes del proyecto.

En una segunda actividad, se realizó una evaluación cualitativa del caso teniendo en cuenta a los actores involucrados y, mediante grupos focales o entrevistas en profundidad, se levantó información que pudiera dar cuenta del impacto que el caso tuvo en el territorio donde se desarrolló, de manera tal de poder identificar cuánto contribuyó el caso al desarrollo económico territorial del área.

Actividad 11. Evaluación cuantitativa y cualitativa

Construcción de la Estructura analítica de la intervención (Política-Plan-Programa-Proyecto)

Tabla 10: Contrastación de Indicadores

E.A.P. Bragado	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin: "Evolución en la mejora de la articulación de las instituciones"	- Todas las entidades con su documentación formal al día, para el 31/12/07. - Mejora en el índice de empleo, reducir en un 10% al 31/12/07 pasando de 8,4% al 7,56% - Mayor cantidad de proyectos presentados; aprobados y gestionados por las instituciones asociadas en la ADB, ante organismos provinciales y nacionales. Pasando de 10 presentados en 2006 a 15 en 2007. - Pasando de 5 aprobados en 2006 a 10 aprobados en 2007. - Pasando de 4 gestionados en 2006 a 10 gestionados en 2007.	- Constatar en el Registro de personas jurídicas. - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). / Observatorio Territorial Bragado (Administra información territorial). - Registros de los Ministerios u organismos públicos nacionales; provinciales y municipales, sobre la cantidad de proyectos presentados por ADB y la evolución de los mismos	- Ambiente propicio para llevar a cabo los acuerdos territoriales. Donde las instituciones consolidaron el pacto de concertación que diera origen a la Agencia de Desarrollo. - El gobierno local y las instituciones de la sociedad civil consolidan el espacio de concertación de la ADB que posibilita el acuerdo para trabajar en conjunto
PROPÓSITO (U OBJETIVO CENTRAL): Estrategias de promoción y gestión articuladas para el Desarrollo territorial en Bragado.	- Calidad de vida - Cultura empresarial	- Porcentaje de área destinada para conservación natural - Índice de salarios - Tasa de cierre de firmas pequeñas - Tasa de vitalidad de firmas pequeñas (tasa de nacimiento y permanencia)	- El gobierno local y las instituciones de la sociedad civil consolidan el espacio de concertación de la ADB que posibilita el acuerdo para trabajar en conjunto.

Continuación

Continuación

E.A.P. Bragado	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
COMPONENTES (O PRODUCTOS): Componente 1: Se institucionalizó el proceso de desarrollo territorial. Componente 2: Se elaboró la Nueva Agenda del Desarrollo.	1 Asociación Civil creada al 31/3/2007. 10 asambleas ordinarias realizadas (1 por mes). 1 asamblea extraordinaria realizada al 31/12/2007. 5 nuevas instituciones relacionadas con el desarrollo local incorporadas a la Asociación Civil (ADB) al 31/12/07. 1 Grupo de trabajo sobre la temática institucional creado al 31/7/07. 1 documento elaborado por el Grupo institucional, con 5 propuestas de actividades 15/08/07. 1 Nueva Agenda de Desarrollo elaborada y consensuada a diciembre de 2007. Construcción de cuadros emanados de la NAD con responsabilidades de las instituciones involucradas (rubricados por estas) en cada actividad; tiempo de ejecución y recursos afectados.	- Registro provincial de Entidades Sin Fines de Lucro activas. - Registro de libro de actas de la ADB - Documento publicado y declarado de interés por ordenanza municipal. - Registro del mapa de actores (instituciones locales) del municipio. - Registro de libro de actas de la ADB - Registro de libro de actas de la ADB - Publicación del documento de la NAD	- El gobierno local y las instituciones de la sociedad civil se apropian del proceso.
Actividades: Actividad 1.1.: Estudio para la competitividad del entramado institucional de apoyo al desarrollo. Actividad 1.2.: Talleres de sensibilización, comunicación y capacitación. Actividad 1.3: Constitución de la Asociación civil sin fines de lucro que da personería jurídica a la ADB. Actividad 1.4: Definición del perfil y contratación del personal de la gerencia. Actividad 1.5: Elaboración de Organigrama de la Agencia Actividad 1.6: Conformación de equipo técnico para trabajar la temática de la institucionalidad. Actividad 1.7: Definición de un lema para la ADB. Actividad 1.8: Diseñar tablero de comando. Actividad 2.1.: Capacitación para la dirigencia de las instituciones. Actividad 2.2: Talleres de sensibilización sobre Desarrollo Local Actividad 2.3: Talleres para elaboración de la Nueva Agenda de desarrollo. Actividad 2.4: Documentar la memoria descriptiva del proceso.			

Conclusiones tarea 2

Los cambios introducidos en la MML luego de la tarea de evaluación, particularmente en el componente 1 ("Se institucionalizó el proceso de desarrollo territorial"), están incorporados a la misma. Sin embargo, por cuestiones de espacio agregamos aquí, a modo de ampliación, los acuerdos alcanzados por los actores que trabajaron en la actividad.

Reflexión y preocupación por conocer fehacientemente si todas las instituciones "mapeadas a priori" que trabajan en la problemática del desarrollo local, estaban integradas a la institucionalidad de la Agencia de Desarrollo Bragado. Como consecuencia de esto, se identificaron 5 instituciones que estaban ausentes y se acordó invitarlas a incorporarse a la entidad como asociadas, antes de fin del corriente año. La verificación se realizó contrastando el registro de las ONGs inscriptas en el registro municipal de la mismas, con el documento denominado "Análisis del funcionamiento y la articulación del entramado institucional de apoyo a la producción. El caso Bragado" (Costamagna, P.; Ferraro, C.; Gor, E.), trabajo que significó uno de los insumos fundacionales de la entidad en cuestión.

La problemática de la institucionalidad de la Agencia, su rol, su comunicación con las demás instituciones del territorio, la formación de sus dirigentes, etc., fue definido como uno de los problemas a resolver más específicamente en este componente, a resultados de lo trabajado en los grupos focales. Para lo cual se acordó conformar un grupo de trabajo específico con la tarea de confeccionar un documento de trabajo. Ambas tareas ya fueron realizadas (ver página 83 "Comisión Institucional"). Los registros de estas actividades constan en el libro de actas de las reuniones de la ADB.

La tarea de ajuste de indicadores en la MML hizo necesario, de acuerdo a lo juzgado por la comisión que trabajó las cuestiones de institucionalidad comentadas en los puntos anteriores, incorporar a la matriz nuevas actividades. Ellas son: Actividad 1.6: Conformación de equipo técnico para trabajar la temática de la institucionalidad. Actividad que ya está en ejecución. Esta tarea fue acordada realizar a partir del problema detectado en los grupos focales, en cuanto a las dificultades de apropiación y pertenencia de los actores institucionales a la ADB. La actividad 1.7: Definición de un lema para la ADB. El sentido del mismo es tener un elemento común de pertenencia para estimular la apropiación a la entidad, pues fue uno de los problemas detectados en el trabajo con los grupos focales. La actividad 1.8: Diseñar tablero de comando. La razón fundamental fue la necesidad de controlar, ajustar, retroalimentar y relanzar la tarea de construcción de la Institucionalidad de la ADB, tanto para mejorar la comunicación interna y externa, así como elevar la eficacia de las acciones de la ADB. Finalmente, la actividad 2.4: Documentar la memoria descriptiva del proceso. Esta es una actividad que pretende reforzar la institucionalidad del proceso de desarrollo local en Bragado, dado la preocupación advertida por la débil apropiación del proceso y las dificultades en la comunicación detectadas en los trabajos con los grupos.

Evaluación cualitativa

Agencia de Desarrollo Bragado (ADB)

Nueva Agenda para el Desarrollo (NAD)

Ejes de trabajo: Institucional, Desarrollo Económico, Responsabilidad social.

Grupo Institucional:

Raúl Tenti (Federación Agraria Argentina - Filial Bragado)

José Cerbino (Escuela de Educación Técnica Nº 1)

Agustín Finielli (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria - INTA Bragado)

Esteban Pignani (Gerente Agencia de Desarrollo)

Sergio Pérez Rozzi (Asesor Municipio)

Objetivo: Contribuir a consolidar el proceso de institucionalidad de la ADB.

Introducción:

La instancia de definición de los proyectos, programas o acciones que, según el caso acordemos para la misión de la Nueva Agenda para el Desarrollo de Bragado, constituyen un importante hito en el proceso de construcción de la entidad que nos cobija, la Agencia de Desarrollo, y de su institucionalidad. Por ello, es sumamente importante realizar esfuerzos hacia adentro de las instituciones que representamos en la Agencia, para mantener la comunicación de los acuerdos alcanzados a las autoridades de cada una de las entidades, tanto las actuales como las que irán recambiándose a lo largo de la vida de aquellas y de la de propia Agencia.

Acuerdos logrados

Sobre la terminología del desarrollo local

Se considera oportuno trabajar para consolidar la apropiación del concepto de “desarrollo” por parte de los integrantes de la ADB. Resulta esencial homogeneizar la idea común al respecto, con el objeto de pensar desde el mismo, las acciones que se emprendan. A esos fines se sugiere destinar unos minutos en algunas de las reuniones de mesa directiva para reflexionar sobre el particular.

Sobre las necesidades de formación

En relación al punto anterior, se constata una diferencia apreciable de formación entre los representantes de las instituciones sentados a la mesa directiva de la ADB. Esto, además, se hace evidente en los recambios de los dirigentes de las instituciones que se van sentando en torno a la Mesa, donde hay que redoblar esfuerzos de transmisión para ponerlos “a tono” sobre “de qué se trata la Agencia”. Por ende, para mejorar el diálogo inter-pares, se considera central poner en marcha cuanto antes la acción pensada y consensuada en el primer taller que fue realizado con la Mesa: Proyecto “Curso de Formación Dirigencial”. Se sugiere que esta actividad sea extensiva no solo a los demás miembros de cada institución socia de la ADB, sino también a otras instituciones del territorio. Para este punto, resultará sustancial tener documentado todo el proceso de construcción de la Agencia como está previsto más abajo.

Sobre el lema de pertenencia

El grupo que trabaja en este eje institucional, percibe que es necesario realizar esfuerzos en aras de la apropiación de la pertenencia a la ADB, para lo cual se sugiere crear un lema de la misma que refleje el espíritu por el que se trabaja.

Sobre el camino recorrido y la documentación del mismo

En orden a los puntos anteriores y recuperando una preocupación discutida en la ADB en varias

oportunidades, que es la política de comunicación de la entidad, resaltando que la comunicación interna es prioritaria y tan o más importante que la externa. Se propone rescatar las acciones que realizó la ADB desde su génesis y documentarlas a los efectos de que todos sus integrantes tengan elementos para facilitar la posibilidad de comentarlas en sus instituciones de origen, para luego diseñar una estrategia de la comunicación externa y periódica de la ADB. Aquí se sugiere realizar talleres con algún especialista en comunicación de las organizaciones.

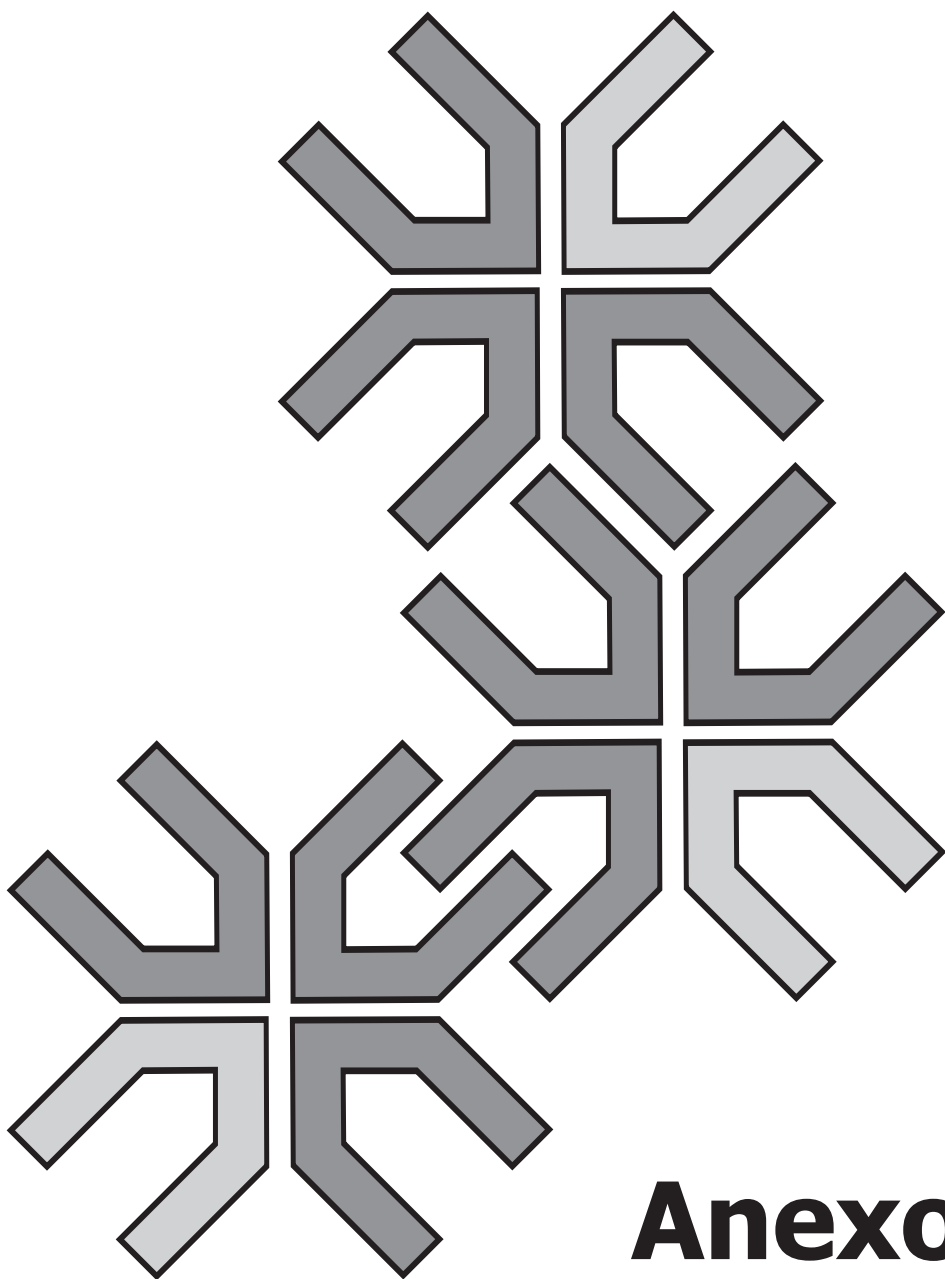
Sobre la medición, evaluación, ajustes y retroalimentación del proceso

Para fortalecer la institucionalidad de la ADB se acordó utilizar el trabajo en el marco del programa SERDET (ILPES), cuyas herramientas presentadas en la pasada reunión de la ADB, establecen formas de evaluación de su accionar tanto de sus productos tangibles como de sus intangibles. Sus resultados deberán retroalimentar la reflexión de la Mesa para la mejora de su accionar.

Propuestas eje institucional

Tabla 11: Contrastación de Indicadores

Acción/Proyecto	Tiempo Responsables	Objetivo	Recursos
Capacitación en formación de la dirigencia.	1 año Agustín Finielli / Sergio Pérez Rozzi.	Contribuir a mejorar las capacidades de los dirigentes de las instituciones.	Presupuestar
Definición del lema de la ADB.	2 meses José Cerbino / Raúl Tenti	Acrecentar el sentido de pertenencia a la ADB	ADB \$0,00
Documentación de la memoria de la ADB.	3 meses Sergio Pérez Rozzi.	Mejorar la comunicación interna y externa. Elevar el sentido de pertenencia a la ADB.	ADB \$0,00
Talleres de sensibilización en materia de comunicación.	3 talleres - 6 meses. Agustín Finielli	Mejorar la comunicación interna y externa. Elevar el sentido de pertenencia a la ADB.	Presupuestar
Diseñar un "tablero de comando" a partir de los insumos contruidos para el SERDET, para medir las acciones de la ADB, evaluarlas, reflexionar y retroalimentar el proceso en busca de la mejora del mismo	3 meses Raúl Tenti / José Cerbino. / Agustín Finielli / Sergio Pérez Rozzi.	Mejorar la comunicación interna y externa. Elevar la eficacia de las acciones de la ADB.	ADB \$0,00



Anexo
Documental

La Nueva Agenda para el Desarrollo de Bragado

**Documeto de Base
Borrador para el análisis y la discusión**



**AGENCIA DE
DESARROLLO
BRAGADO**

Sergio Pérez Rozzi

Aclaración

El presente documento es una compilación realizada por el autor, donde se relevaron y plasmaron en el mismo, los principales documentos, acuerdos y pactos territoriales, en los que los bragadenses han participado de distintas maneras durante la última década. En él podrán encontrarse una diversidad de programas y proyectos que fueron discutidos y validados en diversas instancias, muchos de los cuales han sido ejecutados, otros están en vías de ejecución y algunos no se realizaron por razones diversas.

Por otra parte, al tratarse de una compilación abreviada, si resulta de interés profundizar algún tema en particular, el Municipio de Bragado cuenta con los documentos originales en sus archivos, los cuales se encuentran a disposición de las entidades que integran la Agencia.

Los sucesos de finales del siglo pasado que hemos vivido los argentinos, y particularmente los bragadenses, produjeron un fuerte impacto en el territorio y por ende, en los citados acuerdos. Es por esto, que la situación narrada y el actual contexto, sin dudas representan una oportunidad para rediscutir esos acuerdos, validarlos y relanzar el proceso.

Este documento, junto a una jornada específica sobre las Agendas de Desarrollo que se realizará en marzo de 2007, pretenden ser un insumo destinado a las instituciones de Bragado, y así provocar la reflexión y el debate al interior de las mismas, para luego llevar la discusión a un taller en común, donde se pretende impulsar la reflexión para acordar y validar la visión de Bragado 2012 y los ejes estratégicos para alcanzar la misma, a través de distintos programas y proyectos que integrarán la futura agenda del desarrollo del Partido de Bragado.

Sergio Pérez Rozzi
Febrero de 2007

Prólogo

Hace unos años, hicimos un diagnóstico sobre nuestra situación económica y social, para después elaborar lo que fue el Plan Estratégico Bragado Siglo XXI, con la activa participación de ciudadanos e instituciones.

Mirando para atrás, vemos que fue una experiencia valiosa. Aunque no se concretaron todos los proyectos, aunque hubo serias dificultades por la crisis que sufrió el país, quedó un instrumento útil para la consulta, un rumbo a seguir y varias acciones planificadas que se fueron realizando.

Con aquel ejercicio democrático, con todo lo aprendido en este proceso y con el cambio de condiciones del contexto que surgieron, vimos que era necesario revisar el Plan tal como lo expresamos el día de su lanzamiento.

Es decir, buscamos garantizar la continuidad de una estrategia y de una forma de construir futuro entre todos.

En este marco, hoy contabilizamos otro saldo positivo. Dos años de diálogo, de valorarnos superando preconcepciones, de respetarnos, de discutir ideas y propuestas entre los principales actores del desarrollo nos permitieron constituir la Agencia de Desarrollo Bragado.

Paralelamente a la conformación de esta institución inédita, quedaron importantes temas planteados para enriquecer la agenda del desarrollo.

Hay un gran cambio, que no pasa necesariamente por el dinero y la tecnología como únicos factores para el desarrollo. Hay gente que asume compromiso para cambiar las cosas, que no da lugar al escepticismo o al facilismo de pretender que alguien las haga por nosotros.

Hay una nueva forma de relación entre el Estado, las empresas y las organizaciones de la sociedad civil. Por lo tanto hay más capacidad para superar problemas y para plantearnos metas superiores, en la búsqueda de más equidad y mejor calidad de vida para los bragadenses.

Si la realidad económico-social mejoró, si avanzamos en comprender que lo público es el interés de todos, si hay más confianza en nuestra posibilidad de hacer desde lo local, si hay muchas ideas-proyectos, la Nueva Agenda para el Desarrollo debe ser el producto del trabajo compartido para el progreso y bienestar de todos.

Ing. Orlando Costa
Intendente Municipal de Bragado

Introducción

En el marco del proceso de globalización, se desdibujan las identidades nacionales y se redefinen los ámbitos de actuación de los territorios.

En este contexto, las democracias jóvenes enfrentan el desafío de consolidar el ejercicio de los derechos humanos, sostener y ampliar los derechos económicos, sociales y culturales, y afrontar una serie de nuevos derechos derivados de los actuales procesos de modernización (de género, ecológicos, de consumo, de información, etc.).

A su vez, los Estados Comunales, son impactados por una dinámica de transformaciones permanentes que influyen en sus territorios y los enfrentan con nuevos desafíos y responsabilidades.

"Resulta fundamental una visión normativa renovada que, a la vez de constituir un objetivo moral, una opción de vida cotidiana y un modo de desarrollo centrado en la igualación de las capacidades humanas, construya una lógica integrada y no segmentada de la ciudadanía y los derechos humanos. En tal visión, la cuestión de la innovación institucional y del desarrollo de una cultura democrática constituyen herramientas claves²⁰".

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 donde una sociedad se desarrolla con sus valores, su cultura, su educación entre otros elementos del capital social²¹.

Claramente comienza a emerger un nivel de construcción de competitividad nuevo. No solo alcanza con una macroeconomía estable y un buen funcionamiento de la micro. (Costamagna, Pablo)

"En la era global, el desarrollo como concepto a secas, sin adjetivos, es irremediamente endógeno y lógicamente territorial. Es un proceso de construcción desde un lugar y a partir de las personas del lugar y de aprovechamiento de las oportunidades del entorno. Es de abajo-arriba. Por eso no puede ser una copia de recetas exitosas en otras geografías; pero sí necesita reconocer buenas prácticas y adecuarlas a la propia realidad. Por ende tampoco tiene un final anticipado, es de final abierto". (Madoery, Oscar 2000).

"El desarrollo local no es dar vuelta todo de una vez. Es un proceso constante (y generalmente lento) de aprendizaje. Es una estrategia de "pasos cortos". La planificación estratégica a-crítica nos hizo, a veces, caer en la ilusión de que íbamos a cambiar todo y de una vez. Ilusión del desarrollo apolítico en el que confundimos visiones ideales con posibilidades reales". (Madoery, Oscar 2000).

20- CALDERON, Fernando, "Derechos Humanos, Ciudadanía y Desarrollo Humano", en Socialis, Revista Latinoamericana de Política Social N°1, Ediciones Homo Sapiens, 1999.

21- El Capital Social, La Sociedad Civil como esfera autónoma de la interacción social. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, BID., suministrado por Internet.

Glosario

Dimensión

Recorte de un conjunto de áreas problemáticas que se realiza para analizar la realidad.

Puntos críticos

Aquellos que por su carácter, dimensión o localización, tienen efectos estructurantes (pueden ser positivos o negativos), y por tanto inciden significativamente en el actual desarrollo del Partido y/o de la región.

Debilidades y fortalezas

Procesos internos o estructurales de ocurrencia en el ámbito del Partido, que implican una dificultad a resolver o una potencialidad positiva a explotar, de cara a la puesta en marcha del proceso de desarrollo local.

Oportunidades y amenazas

Factores externos y tendencias globales que no dependen de decisiones locales pero inciden, positiva o negativamente, en la evolución de la situación actual del Partido y en la conformación de los escenarios futuros.

Objetivo General de un Plan

Expresa la imagen objetivo o visión deseada para el Partido, y explica de manera sintética las metas principales a las que se pretende arribar en un horizonte de mediano plazo, a partir de los compromisos logrados en la gestión concertada para la transformación del territorio.

El Plan Estratégico contribuye en la construcción de esa imagen deseada. El alcance de este objetivo depende, además, de otros factores ajenos al proyecto.

Estrategia

Reúne en sí misma varias cuestiones:

- Plantea la naturaleza del cambio necesario para enfrentar las situaciones problemáticas.
- Informa sobre "cómo" y "con qué herramientas" deben realizarse esos cambios.
- Enuncia las principales acciones que se deben concretar.

Por esta variedad de "ingredientes" es que hablamos de la estrategia como un postulado complejo, que combina distintas dimensiones.

Antes de definirla es necesario determinar su viabilidad. Esto no es otra cosa que una medición de:

- Las propias fuerzas para modificar la realidad.
- El nivel de aceptación de la propuesta -por parte de los actores sociales y políticos- y de los marcos de alianzas que será necesario establecer.
- Las oposiciones y resistencias que se deberán enfrentar.

Ningún proyecto que implique un fuerte cambio dejará de crear conflictos y resistencias en su implementación. Por esto la acción estratégica siempre es conflictiva. Su implementación supone enfrentar y eliminar obstáculos concretos en un tiempo determinado.

Una estrategia siempre enfrenta oposiciones y requiere de un permanente ejercicio de anticipación-acción y, ante la reacción de lo actuado, nuevamente anticipación y acción. Así su implementación es un proceso continuo de acumulación y rectificación del conocimiento que se precisa para tomar decisiones.

Crecimiento vs. Desarrollo

Desarrollo: Entendemos por desarrollo, la evolución de las variables económicas, sociales, medioambientales, etc. hacia el logro de una mejor calidad de vida para la mayoría de los habitantes de un territorio, fin último del desarrollo local, posibilitando la sustentabilidad de un sistema.

Crecimiento: es la evolución de las variables restringidas a lo macroeconómico, donde sólo se benefician aquellos que son capaces o poderosos. El Estado, entonces, tiene la obligación indelegable de intervenir para promover que el crecimiento económico se vehiculice hacia todos los sectores con un criterio más solidario, posibilitando el bienestar de la sociedad toda.

Municipio Promotor del Desarrollo vs. Municipio ABL

Con el retorno de la democracia, los gobiernos de los municipios argentinos ocupaban sus tiempos de la gestión, en la administración de las funciones básicas de la comuna, esto es alumbrado, barrido y limpieza (ABL).

Quizás sea una visión reduccionista, pero la misma permite visualizar y ejemplificar las diferencia entre aquellas gestiones locales de hace dos décadas, con la complejidad de las prestaciones que se deben abordar hoy, donde la gestión debe ser inexorablemente promotora del desarrollo de su territorio, debiendo impulsar y liderar el mismo, en forma conjunta con las instituciones de la sociedad civil de su comunidad y sus empresas.

Elementos básicos de las iniciativas de Desarrollo Económico Local (Albuquerque)

A la altura de los tiempos que vivimos y haciendo un paralelismo desde la teoría, con lo que realmente sucede en el territorio, apelaremos a uno de los investigadores más serios y prolíficos en estos temas. Francisco Albuquerque (investigador español), de él se trata, plantea que para que en un territorio se genere desarrollo endógeno con posibilidades ciertas de éxito deben darse las siguientes condiciones:

1. Movilización y participación de actores locales
2. Actitud proactiva del gobierno local
3. Existencia de equipos de liderazgo local
4. Cooperación público-privada
5. Elaboración de una estrategia territorial de desarrollo
6. Fomento de microempresas y pyme y capacitación de recursos humanos
7. Coordinación de programas e instrumentos de fomento
8. Institucionalidad para el desarrollo económico local

Iniciativas de Desarrollo Local

La situación en Bragado. Algunas acciones y sus por qué

A partir del planteo de Albuquerque, se puede bucear en el derrotero del Bragado de los últimos 10 años y ver nítidamente cómo cada uno de sus 8 componentes teóricos, tienen su correlato en el territorio con acciones concretas que se fueron produciendo hasta estos días.

- BRAGADO, Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo. UNLP (1998)
- Foros temáticos Plan Estratégico Bragado Siglo XXI (1999)
- "Repensar Bragado" (2002)
- Censo Industrial Bragado 2003
- Proyecto "Creación de Empleo Sustentable" UNPRE-BID (2004)
- La internacionalización del Municipio.
- Análisis del funcionamiento y la articulación del entramado institucional de apoyo a la producción - El caso Bragado ILPES/CEPAL (2005)
- Mesa para la concertación del Desarrollo de Bragado (2005)
- Bragado, Lineamientos para una estrategia de Desarrollo Local ILPES/CEPAL (2005)
- La Agencia de Desarrollo Bragado (2006)
- La Nueva Agenda para el Desarrollo de Bragado (2007)

BRAGADO, Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo. UNLP (1998)

Cuando en un territorio se plantea una estrategia de desarrollo, se debe partir desde algún lugar, no se pueden tomar decisiones sobre un territorio si no se conoce la realidad de sus indicadores más sensibles, y esto solo es posible a partir de tener un claro cuadro de diagnóstico situacional.

En Bragado, la primera aproximación a la obtención de datos en el territorio fue el trabajo realizado por la Universidad Nacional de La Plata, conocido como "Bragado, reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo", documento que compendia el estado de situación en el partido, y su paralelismos con la situación provincial y nacional en temas como; PBI; análisis de la situación de los sectores primario; secundario y terciario; salud; vivienda; servicios de infraestructura; población; educación; NBI; seguridad; ocupación; etc.

Este trabajo ha sido y es aún hoy, de invaluable importancia, pues resultó un pilar indispensable, sobre el cual se fue construyendo el camino hacia el desarrollo territorial a través de la última década, cuyo derrotero pone a los bragadenses a las puertas de la discusión por la construcción de la nueva agenda para el desarrollo de Bragado en los inicios del nuevo siglo.

Foros temáticos Plan Estratégico Bragado Siglo XXI (1999)

Características de la planificación estratégica

Una ciudad y su entorno, es la expresión en el espacio de una sociedad con una historia y cultura particular y, simultáneamente, el producto de un conjunto de intereses sectoriales en competencia.

Por ello, la planificación y la gestión territorial sólo pueden ser concebidas de una manera integrada en un proceso continuo y en el contexto amplio de la relación territorio - ambiente - sociedad - economía y gobierno.

Desde este enfoque, los estudios y análisis son abordados con una perspectiva transectorial e interdisciplinaria, de manera de recortar campos de intervención de la realidad, incorporando sus complejidades.

El objetivo

Nos planteamos el desafío de encontrar formas de cooperación entre el sector público y privado para promover el desarrollo; desde nuestro territorio, con nuestra identidad, con la comunidad como actores individuales pero también a través de las organizaciones sociales.

Así, se constituyeron diez Foros temáticos de discusión: Desarrollo Económico, Turismo, Desarrollo Humano, Salud, Educación, Cultura, Deporte, Seguridad, Medio Ambiente e Infraestructura y Planeamiento para el Desarrollo, que sesionaron entre abril y agosto de 1999 con una notable participación ciudadana elaborando una amplia serie de propuestas que se sintetizan en este trabajo.

Objetivo Central

Construir una Comunidad Saludable, sustentada en la identidad cultural y en una relación armónica con el medio ambiente físico y natural, promoviendo su crecimiento cualitativo e integrándola en la dimensión regional.

Foro de Desarrollo Económico

Propuestas

- Creación de un Ente de Desarrollo Local.
- Promover la capacitación, asistencia y asesoramiento de los actores económicos locales de manera orgánica y permanente.
- Fortalecer las organizaciones empresarias y promover la asociación e integración de las empresas locales.
- Fomentar el espíritu emprendedor en jóvenes, a través del asociativismo para la concreción de proyectos microempresariales.
- Fomento y formación para la creación de empresas.
- Promover la incubación de emprendedores.
- Promover el desarrollo y la innovación tecnológica de las empresas locales.
- Promover la creación del subprograma "Empresa Saludable".
- Definir, evaluar y mantener las ventajas competitivas locales.
- Creación de una Zona Franca o Corredor Aduanero Precintado con ventajas arancelarias e impositivas.
- Promover la industrialización de las materias primas que se producen en el Partido.
- Promover que los terrenos lindantes a la Ruta 5 en el corredor aledaño a la Ruta 46 y Acceso Elizondo puedan ser ofertados a valores razonables para seducir a inversores para la instalación de industrias, comercios y/o servicios. Estudiar posible legislación al respecto.

- Realizar un nuevo Plan Regulador.
- Redefinir el rol del Parque Industrial.
- Definir zonas industriales limpias.
- Desarrollo integral de la actividad apícola.
- Constitución de un fondo de inversores.
- Definir la "estrategia de marketing" de Bragado para la promoción nacional e internacional con identidad propia y jerarquizada. (material gráfico, videos, CD, página web, etc).
- Promover y fortalecer la integración regional.

Foro de Turismo

Propuestas

- Promover la capacitación y formación de los actores económicos y sociales vinculados al turismo y/o en la recepción y atención de viajeros, con el objetivo de crear la "conciencia turística comunitaria".
- Promover actividades de capacitación para formación de guías turísticos; personal gastronómico y de hoteles; etc.
- Promover campañas de concientización formativas en los establecimientos educativos, vinculando el medio ambiente físico y natural, la identidad cultural y el turismo.
- Realizar un relevamiento de oferta turística y servicios en el Partido (incluir lagunas privadas, cursos de agua, estancias, etc.).
- Definir el "producto turístico Bragado" . (de Sitios y de Eventos)
- Crear un área en el Municipio que atienda la temática del Turismo.
- Crear una oficina de informes con atención permanente para brindar servicio a visitantes a la ciudad.
- Promover legislación y acciones que propendan a la protección de los recursos naturales y del patrimonio histórico cultural en el ámbito del Partido.
- Desarrollar un programa integral para el Parque Lacunario Gral. San Martín. Deben contemplarse actividades recreativas, deportivas, esparcimiento, educativas, etc. Asimismo estudios y proyectos para la preservación, recuperación y reproducción de la flora y la fauna. Análisis sobre la infraestructura existente y necesidades futuras.
- Producir material promocional para:
 - distribuir en sitios adonde acceden visitantes (hoteles, restaurantes, estaciones de servicio, terminal de ómnibus, oficinas de informes, etc.).
 - distribuir en eventos multitudinarios (Fiesta del Caballo, Festival Leyenda y Tradición, Doble Bragado de Ciclismo, etc.).
- Distribuir en medios de comunicación regionales, provinciales y/o nacionales ; agencias de turismo regionales, provinciales y/o nacionales; etc.
- Profundizar vínculos con instituciones deportivas y culturales para la realización de eventos de jerarquía en Bragado.

Foro de Educación

Propuestas

- Educar al ciudadano para que llegue a ser un hombre libre, pluralista, creativo, solidario y preparado para el mundo del trabajo.

- Promover la creación de un centro de estudios terciarios y/o universitarios con el objetivo de desarrollar una oferta de carreras desde Bragado para la región.
- Participación en el Programa Municipio Saludable.
- Integrar y coordinar acciones entre las instituciones educativas, el sector productivo y las demandas comunitarias.
- Concientizar a la comunidad sobre la importancia de una formación de calidad.
- Optimizar la oferta educativa a través del intercambio de experiencias con otras realidades nacionales e internacionales.
- Promover la articulación intra e interinstitucional.
- Promover adecuadas políticas de perfeccionamiento y capacitación docente acordes a las necesidades que imponen los cambios en la realidad local y global.
- Promover y diseñar programas educativos que alienten el desarrollo de una cultura comunitaria (cultural, civil, vial, urbana, ambiental, etc.).
- Promover la incorporación de conocimientos sobre oficios a alumnos de 8º y 9º año de EGB con dificultades potenciales de inserción en nivel Polimodal.
- Creación de centros de alfabetización.
- Promover la formación de una red solidaria social integrada.
- Desarrollo de un sistema de educación no formal.
- Establecer un sistema de atención a las escuelas rurales análogo a las de la planta urbana.
- Potenciar el desarrollo de los Trayectos Técnicos Pedagógicos.

Foro de Salud

Propuestas

Objetivos inmediatos

- Adherir a MUNICIPIOS y COMUNIDADES SALUDABLES dentro de los programas de la ORGANIZACIÓN PANAMERICANA de la SALUD.

Objetivos mediatos

- Constitución, capacitación y entrenamiento de la Unidad Técnica Ejecutora del Programa Municipio y Comunidad Saludable, integrada por profesionales y técnicos provenientes del sector público y privado.
- Promover la rápida puesta en funcionamiento de la Unidad Experimental de Investigación, Enseñanza y Transferencia Tecnológica (Convenio UNLP/Gobierno de la Pcia. de Bs.As./Gobierno de la República de Francia).
- Promover la designación de Bragado como Sede Regional Educativa de Municipios Saludables.
- Promover la designación de Bragado como Sub Sede de la OPS.
- Desarrollo de programas formativos sobre:
 - Desarrollo de Municipios y Comunidades Saludables.
 - Prevención Comunitaria y Líderes Comunitarios.
 - Gerenciación Social.
 - Desarrollo Humano Sustentable.
 - Promotoras del Bienestar Comunitario.

- Estudios sobre la Violencia.
- Especialistas en Medicina Preventiva.
- Formativos para Médicos de Familia y de la Comunidad.
- Promoción y Prevención de Salud.
- Maestrías sobre SILOS - Sistemas Locales de Salud

Foro de Desarrollo Humano

Propuestas

- Promover un sistema para la formación y capacitación permanente de los integrantes de instituciones de la comunidad.
- Crear un Programa de Educación Sexual: prevención de enfermedades infecto contagiosas, derecho reproductivo de la mujer, maternidad precoz, paternidad responsable.
- Crear una red de prevención de la violencia familiar.
- Crear un "hogar de tránsito" para familias en riesgo (mujeres golpeadas, madres adolescentes solteras, niños maltratados).
- Implementar un Programa de "madres cuidadoras".
- Crear un hogar de día para personas con capacidades diferentes.
- Crear una red interinstitucional para la prevención y atención de emergencias sociales.
- Optimizar la utilización de los Salones Comunitarios mediante la programación de actividades educativas y culturales.
- Creación de un sistema de voluntariado a través del cual se coordinen las acciones que desarrollan las distintas ONGs.
- Promover acciones específicas interdisciplinarias y sistemáticas para la Tercera Edad.
- Creación de jardines maternos.
- Creación de una casa-alojamiento para estudiantes de localidades rurales.
- Promover un sistema de movilidad desde las localidades rurales hacia los centros de atención sanitaria.
- Promover la creación de un sistema de becas de estudios, mediante el cual los beneficiarios desarrollen actividades comunitarias como contraprestación.
- Promover la creación de espacios de contención y recuperación para personas con patologías adictivas.

Foro de Cultura

Propuestas

- Promover la formación y capacitación de los agentes socio-culturales.
- Optimizar el aprovechamiento de los recursos para ampliar el campo de acción de las instituciones
- Favorecer la participación de los jóvenes en espacios culturales
- Elaborar un registro permanente de los artistas locales para contar con un relevamiento actualizado de cada una de las expresiones artísticas que genera la comunidad como así también facilitar la convocatoria para los distintos eventos culturales del distrito.

- Aprovechar el potencial artístico bragadense y organizar la Fiesta del Arte y la Cultura donde confluyan todas las disciplinas artísticas.
- Elaborar un programa con las Instituciones Barriales y Delegaciones Municipales con el objetivo de descentralizar las actividades culturales.
- Centro Cultural Florencio Constantino
- Promover el compromiso de instituciones, empresas y vecinos en forma individual para que se sumen a una campaña que permita la obtención de los fondos necesarios para finalizar la obra de reconstrucción.
- Incluir en los presupuestos municipales una partida cuyo destino sea el financiamiento de las obras de reconstrucción.
- Construir un Anfiteatro en un espacio abierto para la realización de eventos culturales y/o deportivos, etc.
- Construir un monumento en homenaje al Caballo Bragado.
- Revalorizar la utilización de los espacios públicos, plazas, parques, como foros naturales para el desarrollo de diferentes actividades expresivas y creativas.

Foro de Deportes

Propuestas

- Promover un sistema de formación y capacitación permanente para dirigentes, entrenadores y árbitros de todas las actividades que se desarrollan en la comunidad.
- Creación y puesta en marcha del Consejo Municipal de Deportes y Recreación
- Promover la elaboración de un Calendario Unico Deportivo
- Creación del Departamento Médico Deportivo Municipal.
- Construcción del Gimnasio de Usos Múltiples en cuyo diseño se prevea el cumplimiento de normas de seguridad y sanitarias.

Foro de Seguridad

Propuestas

- Realizar campañas de educación vial y aumentar los controles en el tránsito y sobre las personas para evitar accidentes.
- Creación del Consejo Municipal de Seguridad Vial.
- Maximizar las acciones preventivas que permitan controlar y disminuir el consumo de alcohol y drogas mediante una coordinación interinstitucional.
- Multiplicar la acción de la Municipalidad y la Policía para prevenir y reprimir el delito y para lograr el cumplimiento de las normas vigentes.
- Designación de un coordinador entre ambas instituciones, que a la vez recepte inquietudes de los ciudadanos.
- Crear y mantener actualizado un mapa del delito en la ciudad, para detectar los lugares más conflictivos y lograr más eficacia en la tarea preventiva.

Foro de Medio Ambiente

Propuestas

Objetivo general:

- Transformar al Partido de Bragado en un municipio saludable, con un ambiente agradable y con recursos sustentables.

Objetivos específicos:

- Promover y estimular los principios de la educación ambiental a través de programas permanentes de concientización en todos los ámbitos de la comunidad.
- Concretar una ciudad limpia y ordenada a través de:
 - Promover el concepto de que una ciudad es más limpia si se la ensucia menos.
 - Creación de una "Guardia Ambiental".
 - Puesta en marcha de la Planta de Reciclado de Residuos Urbanos
- Desarrollar una campaña de educación y concientización comunitaria para lograr una óptima separación de los residuos en cada uno de los hogares.
- Control sobre la generación, transporte, tratamiento y disposición final de residuos patológicos.
- Promover el desarrollo de actividades económicas vinculadas con el reciclado de residuos (microempresas, cooperativas, etc.).
 - Promover una legislación para controlar la tenencia de animales domésticos de compañía que permita reducir al mínimo la propagación de zoonosis transmisibles.
 - Promover una legislación que permita evitar la disposición de residuos peligrosos o especiales.
 - Promover una legislación que permita ordenar, disminuir y evitar la contaminación visual
- Lograr agua y aire puro y saludable mediante:
 - Realizar un estudio pormenorizado acerca de las perspectivas de abastecimiento potencial de agua y de sus niveles de contaminación.
 - Desarrollar un programa sistemático de forestación en sitios estratégicos, de acuerdo a la planificación del crecimiento de la ciudad.
 - Promover un programa que permita la reducción paulatina del impacto ambiental que producen industrias ya instaladas.
 - Promover un sistema eficaz que permita regular el impacto ambiental de las futuras actividades industriales.
 - Prever la extensión de la red cloacal a toda la ciudad y la eliminación total de desagües cloacales conectados a red pluvial.
- Promover el desarrollo sustentable mediante:
 - El desarrollo de emprendimientos productivos orgánicos aprovechando las condiciones óptimas

de calidad de suelo que brindan algunos sectores del partido de Bragado.

- Promoción de la comercialización y consumo de productos orgánicos mediante el desgravamiento impositivo y ferias de exposición y ventas.
- Protección de las especies vegetales y animales en vías de extinción.
- Control eficaz de la caza furtiva y pesca excesiva.
- Promoción de la lucha biológica contra plagas.
- Programas de concientización de productores agropecuarios del impacto ambiental producido por los agroquímicos utilizados en forma indiscriminada.
- Evaluación periódica del impacto ambiental por el uso de agroquímicos.

- Prever en el marco del planeamiento urbano territorial la aplicación de un sistema que obligue la realización de estudios de impacto ambiental previo a la realización de cualquier obra y/o radiación comercial y/o industrial.

- Propiciar la calidad ambiental en el medio productivo rural.

Foro de Infraestructura y Planeamiento para el Desarrollo

Propuestas

- Reorientar la gestión urbanística de la ciudad, con criterios ambientales y en función de las estrategias de desarrollo, a través de:

- Actualización de la legislación.
- Elaboración del Código Urbano Ambiental.
 - Normas de subdivisión, uso y ocupación del suelo.
 - Expansión de las distintas zonas de la ciudad.
 - Ampliación de la cobertura de los servicios urbanos
 - Uso y paulatina pavimentación de la red circulatoria de accesos y de la estructuración interna de la ciudad.
 - Preservación del patrimonio natural y construido
 - Gestión de espacios verdes y forestación urbana
 - Promoción paisajística.
 - Control de la contaminación.
- Creación de un Sistema de Evaluación de Impacto de proyectos.
- Promoción de Convenios Urbanísticos entre Municipio, empresas y/u organizaciones comunitarias.
- Creación de un Sistema de Participación Comunitaria urbanística.
- Crear un sistema homogéneo de señalética que comprenda toda la ciudad incluyendo aspectos vinculados al tránsito y referencias de sitios históricos, culturales, de servicios, de esparcimiento, etc.

El impasse para sostener la crisis (2000-2002)

Los albores del siglo XXI nos encontró a los argentinos, inmersos en la peor crisis de su historia, no sólo en el aspecto económico, sino en la degradación de su tejido institucional que imposibilitó pensarnos hacia adelante, y solo nos sumió en la lucha por la supervivencia de la sociedad como tal y ocuparnos por atender a los sectores más débiles que fueron la mayoría. Bragado no fue la excepción a esta situación y, durante este lapso de tiempo hubo que ocuparse de la catástrofe del desempleo, de la crisis por las inundaciones, y de sus consecuencias.

La solidaridad de la gente para abordar esta lucha fue un hecho a destacar y hoy es posible afirmar que esa experiencia permitió predisponer mejor para las distintas instancias de diálogo social, en el proceso en el cual hoy esta inmerso el territorio. (Nota del Autor)

Seminario Taller

"Repensar Bragado: Perspectivas para el Desarrollo Local" (2002)

Esta actividad fue organizada por un grupo promotor de ciudadanos reunidos a partir de la realización del Taller Nuevo Liderazgo para una Cultura Democrática, llevado a cabo en Bragado en septiembre de 2002 en el marco del Programa "Bragado Municipio Saludable". La preocupación por la coyuntura y realidad local llevó a que se plantee la idea de convocar a la ciudadanía a un evento abierto para analizar el desarrollo de Bragado. Sobre esa base se construye el seminario taller: "Repensar Bragado. Perspectivas para el Desarrollo Local".

Se inserta dentro de las acciones del Proyecto Ciudadanía Saludable dado que éste tiene como finalidad promover la participación ciudadana, mejorando la capacidad de gestión y articulación de los actores locales propiciando el desarrollo local integral y sustentable.

Partiendo de la crisis, pero con esperanza, "Repensar" surge como una invitación a revisar pasos y orientaciones de desarrollo, analizar la situación actual, para imaginar en forma compartida nuevos caminos posibles. Los lineamientos del seminario se fueron definiendo en forma participativa a lo largo de enriquecedoras reuniones, así como fuera expresado en una de ellas: generar una "usina de ideas motor de proyectos".

El principal desafío fue construir reglas que faciliten y guíen un espacio participativo, donde a su vez se puedan exteriorizar la diversidad de intereses y puntos de vista y se facilite la construcción de consensos, pero a su vez, el registro de la totalidad del proceso.

Se difundió la actividad a través de los medios de comunicación locales, lo que garantizó una amplia y plural asistencia. Sus objetivos centrales fueron:

- Difundir diferentes aspectos del desarrollo local
- Promover espacios e instancias de participación comunitaria como formas de construcción de la ciudadanía.

- Establecer un ámbito de reflexión en torno al perfil de desarrollo deseado para Bragado.
- Detectar en forma participativa los principales problemas comunitarios y oportunidades para el desarrollo integral y sustentable del Partido de Bragado.

Dr. Leopoldo Fidyka

Comentarios Finales

Sobre los resultados y la metodología:

Uno de los objetivos de este taller fue que un grupo numeroso de personas con diversos intereses y puntos de vista respecto a Bragado, pudieran expresar sus ideas y que éstas puedan quedar registradas con fidelidad.

La importancia del registro escrito viene dado porque es lo que queda como resultado material del taller. Si buscamos además como otro objetivo, identificar elementos (ideas, símbolos, deseos, problemas, etc.) que puedan servir como insumos para armar proyectos, es necesario alcanzar precisión y homogeneidad en el tipo de enunciados que se generan en los grupos; de modo que tanto las personas que participaron del grupo como otras puedan leerlo y entender de que se trata.

Esta es la razón que motivó la elaboración y el uso de guías pautadas para el trabajo, así como la explicación previa de las categorías a utilizar y los tipos de enunciados.

Desde la coordinación evaluamos que desde el punto de vista metodológico los resultados son satisfactorios.

Los grupos pudieron alcanzar un volumen importante de resultados en los tiempos programados y con importantes niveles de debate.

Se presentó en algún caso cierta dificultad para escribir enunciados acordes a la categoría en la que se trabajaba; la que pueden detectarse en las listas de resultados por grupos.

Sobre los temas surgidos en el taller:

• Fortalezas:

"Bragado como ciudad tranquila, con buena calidad de vida. Los bragadenses se autodefinen como integrantes de una sociedad abierta, hospitalaria, con interés por participar aunque no se alcancen aún los niveles deseados. Se marca la existencia de organizaciones comunitarias con miembros activos, sobre todo en temas sociales".

En materia de educación se destaca una oferta educativa diversificada, con buen nivel (pública y gratuita) y la existencia de recursos humanos capacitados. En producción, se señala el perfil

industrial de la ciudad a pesar de estar en una zona agropecuaria, destacándose el potencial agroindustrial.

● **Debilidades:**

Se señala a los bragadenses como parcialmente comprometidos con la comunidad, atados a prejuicios y con dificultades para pasar del decir al hacer y sostener acciones.

Aparece muy fuerte la falta o déficit de asociatividad: tanto para articular conductas de personas o instituciones para concretar proyectos comunes, o por fallas en la integración entre el sector público y privado o asimismo en la falta de organización de conductas asociativas. También y en relación con lo anterior falta de comunicación e información entre sectores.

En cuanto a las reglas de convivencia, se destaca su inobservancia, falta de cumplimiento y el reclamo al sector público el no ejercicio de poder coercitivo para su aplicación efectiva. A éste, también se le reclama apoyo para proyectos productivos y mayor optimización de los recursos existentes.

● **Símbolos:**

Se mencionan en forma destacada y claramente los "clásicos" símbolos bragadenses, como el caballo, la leyenda, los eventos que se realizan (Fiesta del Caballo, Festival Leyenda y Tradición, Doble Bragado); la laguna y su entorno, el teatro Constantino, la Acería y personajes que trascendieron (Enrique P. Maroni, Héctor Larrea).

Asimismo aparecen imágenes ligadas al campo, la pampa y las tierras productivas.

Por último se señalan características de la ciudad: sus tilos, sus anchas calles y la saludable costumbre de utilización del Acceso Juan D. Perón para actividad física y esparcimiento.

● **Perfiles deseados y elementos de apoyo:**

Ciudad participativa, equitativa y solidaria con integración interinstitucional y proyectos comunes. Que respete el pasado y sea reconocida por su calidad de vida.

Agroindustrial con integración social. Con fuerte orientación al desarrollo de las Pymes. Ciudad pujante, con trabajo y producción. Que procure un desarrollo turístico en armonía con recursos naturales, orientado hacia un turismo rural, ecológico y educativo. Ciudad ordenada con pautas para crecer, que tienda hacia la autonomía y a la integración con otras ciudades.

Para el logro de estos perfiles se debe apoyar en los recursos locales: humanos, materiales e incluso los históricos culturales; en la infraestructura instalada y en la formación y el potencial creativo de su gente.

Para ello se debe fortalecer las capacidades para el desarrollo, lograr planificación de políticas públicas y su sostenimiento en el tiempo y que la oferta de capacitación se diseñe en función del desarrollo local deseado.

Se señala como elementos importantes: los complejos industriales de Acerbrag y Fiasa, la capacidad energética, la mano de obra calificada, las vías de comunicación con los puertos y la Capital Federal, las tierras fértiles, los eventos, la laguna, los recursos del patrimonio cultural entre otros.

● **Problemas de Bragado:**

Del universo de problemas de Bragado detectados se destacan los siguientes: problemas de infraestructura en general; infancia y adolescencia en riesgo; las adicciones, la escasa asociatividad para el desarrollo; la falta de control de alimentos; la nocturnidad; la omisión de las normas de tránsito, el desempleo; el escaso desarrollo de las Pymes, y la inseguridad. entre otros.

Si se agrupa a los principales problemas por temas se obtiene la siguiente clasificación:

a) Infraestructura obras y servicios públicos

- . Dificultosa comunicación vial (caminos) en Cuarteles. Falta de mantenimiento de la red vial
- . Deficiencia en el servicio de recolección de residuos.
- . Inexistencia de servicios de transporte público a los cuarteles.
- . Falta de limpieza en el casco urbano
- . Descuido del patrimonio urbano.
- . Deficiencias de comunicación en materia de transporte automotor de larga distancia.
- . Conservación del arbolado urbano.
- . Insuficiencia y deterioro de juegos infantiles.
- . Inundación de la Av. Jujuy y Acceso Juan D. Perón.
- . Cumplimiento del contrato de concesión de la laguna.
- . Falta de interlocutores en las empresas de servicios públicos.
- . Recolección de flores de tilo.
- . Cortes de agua potable en período estival.
- . Deterioro de la iluminación pública.

b) Desarrollo social y calidad de vida

- . Potencial situación de riesgo en la niñez: mendicidad infantil. Infancia y adolescencia en riesgo.
- . Adicciones en jóvenes. Consumo de alcohol.
- . Desorganización de provisión de alimentos a los comedores barriales
- . Migración de las áreas rurales.
- . Insuficiencia de control de alimentos.
- . Faltas de campañas educativas en salud o educación vial.
- . Falta de insumos en el hospital y salas periféricas.
- . Contaminación en el agua potable.
- . Contaminación ambiental en Parque industrial.

c) Seguridad

- . Nocturnidad descontrolada; no cumplimiento de la normativa al respecto.
- . Falta de presencia policial en las zonas urbanas y rurales.
- . Violencia en la vía pública.
- . Robos de rodados. Asaltos a casas quintas.

d) Desarrollo económico y productivo

- . Desempleo. Desocupación.
- . Falta de microemprendimientos.
- . Escaso financiamiento para pequeños proyectos productivos.
- . Falta de explotación de recursos turísticos.
- . Demanda insatisfecha de capacitación para el sector empresarial.

e) Participación

- . Desinterés ante canales de participación existentes
- . Falta de interrelación y acciones comunes entre instituciones. Escasa coordinación interinstitucional para resolver situaciones o proyectos comunes.

- . Desarticulación entre las instituciones políticas partidarias entre sí y con la ciudadanía.
- . Falta de propuestas comunitarias para el Plan Hídrico Provincial

f) Incumplimiento de normas

- . Tránsito irregular, desordenado y peligroso. Desorden en el tránsito.
- . Uso indebido de espacios públicos.

g) Institucionales

- . Escasa capacitación de la dirigencia.
- . Escasa recaudación de impuestos municipales.
- . Ausencia de planificación urbana y desactualización de las normas.

Oportunidades para el desarrollo local:

Se destacan del escenario actual y futuro las siguientes:

La devaluación, el proceso de sustitución de importaciones y la facilidades para la exportación como forma de reactivación regional.

La atracción de población y empresas de grandes centros urbanos debido a la inseguridad y mejor calidad de vida de Bragado.

El fortalecimiento del turismo interno y nuevas tendencias turísticas como forma de desarrollo productivo local.

El aumento de la demanda alimenticia y del consumo de productos orgánicos.

El aprovechamiento de futuras obras hidráulicas, de las mejoras en las vías de comunicación.

La abundancia de mano de obra por planes intensivos de empleo.

Posibilidades de potenciar las ofertas de capacitación debido a las nuevas tecnologías y las políticas de los centros académicos.

El creciente fortalecimiento de los gobiernos locales, la integración regional y la profundización del Mercosur.

Censo Industrial Bragado 2003

Al igual que lo argumentado en torno al diagnóstico territorial, la situación del sector industrial en Bragado era conocido por sensaciones, pero para poder tomar decisiones certeras había que conocer la situación real del tejido industrial, para ello se trabajó en la realización de un censo, que resultó en segundo que se realizó en Argentina, en municipios de mediana escala (el primero fue Rafaela).

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 de 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.

El censo industrial revela que en Bragado existe un alto número de empresas familiares, las que están sometidas a los riesgos de que las crisis familiares se trasladen a las empresas. Con una gran presencia de empresas micro, 202 / 256, si bien es habitual esta composición, es prioritario establecer acciones de fortalecimiento por el alto riesgo de mortandad que tienen principalmente en los dos primeros años de vida, pues tienen un bajo índice de capacitación. El segmento de empresas compuesto por de 21 a 50 empleados es poco dinámico y está compuesto íntegramente por empresas familiares.

El tratamiento de imagen empresaria tiene bajo dinamismo en las pequeñas y micro. Y las empresas en general tienen dificultad para identificar y hacerse cargo de los errores propios.

La evolución del personal ocupado ha respondido más rápidamente en los segmentos inferiores, como sucede habitualmente.

En las políticas de RR. HH. existe una baja incorporación de recursos graduados universitarios y de técnicos, habiendo una alta concentración en una sola empresa.

Las microempresas generan un porcentaje de autoempleo del 23,9% del personal ocupado, afirmando una tendencia mundial.

Posicionamiento; es de destacar la no percepción del desplazamiento del mercados de los productos que fabrican por el 86,7%. Constatándose baja diversificación de mercados de destino: el 80% vende a Bragado. Y Alta dependencia de un 25% de las empresas (textiles) de solo comprador.

En cuanto a la facturación; decrecimiento y altísima concentración (86,8%) en las 4 grandes, se avizora que en los últimos meses este indicador mejoró.

La producción revela que en cuanto a insumos el 50% son adquiridos fuera de Bragado.

Las acciones innovadoras, indican que si bien un 70 % hicieron alguna acción innovadora en los últimos 4 años, este número es muy escaso.

Las políticas de recursos humanos revelan bajos estímulos al personal en las pequeñas.

Bajísima inversión en I + D, lo cual en un dato preocupante en el mundo competitivo en el que

estamos inserto en plena era de la sociedad del conocimiento.

El 80 % de las empresas de vestimenta producen para terceros. Destacándose una baja asociatividad principalmente en las pequeñas. Lo mismo sucede con las alianzas entre empresas.

En cuanto a las vinculaciones con entidades financieras, más del 60% no están bancarizadas. Y aparece un bajo nivel de informatización (segmento de 21 a 50 ocupados), con poco desarrollo de sitios web (solo 10 empresas).

Divisiones	Cant. Firms
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 productos de caucho y plástico	2
Reciclamiento	2
Fabricación de instrumentos médicos, ópticos y de precisión	1
Fabricación de otros tipos de equipos de transporte	1
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 el 2003²² el conjunto de 256 empresas industriales ocupaban 2032 personas, de ellas 1839 se desempeñan en el ámbito del Partido Bragado y facturaron en el año 2002 más de 123 millones de pesos.

Industria, Personal ocupado y Facturación por tamaño de Empresa

RANGOS	EMPRESAS		PERS. OCUPADO AÑO 2003		FACTURACION AÑO 2003	
	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	1.839	100	123.803.723	100

Proyecto "Creación de Empleo Sustentable". UNPRE-BID(2004)

Luego de la crisis más profunda que vivió nuestro país sobre fines del siglo XX, la devaluación presentó algunas posibilidades que en Bragado repercutieron en inversiones de fuste, principalmente en el sector industrial. El volumen de las mismas (U\$S 80.000.000) representaban de por sí un condimento interesante a la hora del crecimiento económico, pero el gobierno local estaba preocupado por el desarrollo territorial, y como es sabido, lo primero no garantiza "per se" lo segundo. Para ello se presentó al BID un proyecto, que estudiase la situación comentada y ofreciese alternativas de políticas de desarrollo territorial.

Objetivos:

- Crear empleo productivo sustentable mediante la:
 - Provisión local de bienes o servicios a grandes y medianas empresas radicadas en el municipio que estén en procesos de inversión y/o de crecimiento en su producción.
 - Producción local de bienes que tengan como insumos, materias primas y/o productos de empresas radicadas en el municipio y que agreguen valor en la región.

Tareas del Proyecto:

- Identificar grandes o medianos emprendimientos con procesos de inversión en desarrollo.
- Identificar emprendimientos con procesos de producción en crecimiento.
- Relevar actividades down stream (actuales proveedores, potencial de provisión local).
- Relevar actividades up stream (actuales compradores, potencial de atraer nuevos eslabones de la cadena de valor).
- Desarrollar el Plan de Acción Municipal en el marco del proyecto.

Procesamiento Información:

- Relevamiento de la demanda:
 - Se han identificado 7.547 productos demandados
 - Se han clasificado por rubro
 - Se han identificado cuáles provee el mercado local: 349 productos
 - Es probable generar su provisión local: 1.260 productos
 - Cantidad de productos que se podrían proveer localmente y que actualmente no se realiza: 2.899 productos

Plan de acción

- Política territorial
- Infraestructura
- Financiamiento
- Competitividad
- Clima de negocios
- Capacitación
- Investigación, desarrollo e innovación

Política Territorial

Acciones:

1. Actualizar el Código de Ordenamiento Urbano Ambiental del municipio.
2. Desarrollar un Observatorio Territorial Departamentalizado.
3. Actualizar Plan Estratégico de Bragado.
4. Competitividad territorial de Bragado.

Actores involucrados:

Municipio. Colegio de Arquitectos. Colegio de Martilleros. Colegio de Ingenieros. Centro Unión Comercial e Industrial. Entidades del sector agropecuario. ONGs. Universidad. ILPES. CEPAL. UNNOBA.

Infraestructura

Acciones:

1. Elaboración de un Plan Municipal de Obras Viales-Ferrovias
2. Realizar un seguimiento del cronograma de obras hidráulicas comprometidas por los gobiernos provincial y nacional para la zona.
3. Realizar un Estudio de Factibilidad de instalación de una plataforma Aduanera-Trasporte-Logística en el municipio.
4. Realizar gestiones tendientes a estructurar el financiamiento del Gasoducto al Parque Industrial.
5. Evaluar la factibilidad de establecer un Nuevo Parque Industrial para Industrias Limpias.

Actores involucrados:

Municipio. Gobierno de la Provincia. Gobierno Nacional. Vialidad Nacional. Vialidad Provincial. Autovía del Oeste SA. ONABE. ALL. Consorcio vial local. AFIP/ADUANA. Secretaría de Transporte de la Nación. CATAC. CONSORCIO Parque Industrial. Camuzzi SA. HCD. CUCI. Entidades del sector agropecuario.

Financiamiento**Acciones:**

1. Evaluar la factibilidad de generar nuevos instrumentos de financiamiento para la producción local.
2. Estimular la generación de un compromiso del sector privado para Pago a Corto Plazo en proveedores locales.

Actores involucrados: Municipio. Universidad. Cámaras. Empresas. Inversores. CAME. Entidades del sector agropecuario. Entidades Bancarias.

Competitividad**Acciones:**

1. Organizar talleres de sensibilización sobre "Entrepreneurship".
2. Organizar talleres de sensibilización sobre "Asociatividad Empresaria"
3. Organizar talleres de sensibilización sobre: "Beneficios de profesionalizar a las empresas locales".
4. Promover el desarrollo de ámbitos específicos para las "cadenas de valor" que se desarrollan en el territorio.
5. Promover "acuerdos de cooperación" entre grandes empresas y PyMEs para desarrollo de proveedores.

Actores involucrados:

Municipio. Universidad. Cámaras. Entidades del sector agropecuario. ONGs. Empresas. Emprendedores. Colegios profesionales

Clima de Negocios**Acciones:**

1. Generar espacios de interrelación empresarial.
2. Generar espacio de detección de oportunidades de negocio.
3. Generar ámbito de servicios de apoyo para la creación de nuevas empresas.
4. Creación de la Agencia de Desarrollo Local.

Actores involucrados:

Municipio. Universidad. Cámaras. Empresas. Entidades del sector agropecuario. ONGs

Capacitación

Acciones:

1. Elaborar una grilla de cursos de capacitación específicos y prioritarios sobre la base de la demanda de los sectores.
2. Generar un ámbito comunal de capacitación en asociación pública-privada (APP).
3. Contribuir a adaptar el perfil de la E.E.Técnica y del I.Agrotécnico a las necesidades competitivas de hoy (currícula formal).
4. Intensificar la relación Municipio-Universidad.

Actores involucrados:

Municipio. Universidad. Cámaras. Entidades del sector agropecuario. Empresas. ADL. EET. IA. DGEyC.

Investigación, Desarrollo e Innovación

Acciones:

1. Organizar talleres de sensibilización sobre: "I+D+I".
2. Promover el uso de instrumentos de cooperación tecnológica nacional e internacional.

Actores involucrados:

Municipio. Universidad. Cámaras. Entidades del sector agropecuario. ADL. EET. IA. Sindicatos. IDEB. Empresas. INTA. INTI. CIC. SECyT.

La internacionalización del Municipio

La necesidad creciente de internacionalizar nuevas empresas, capaces de mejorar los actuales indicadores de empleo e ingresos, tornó imprescindible facilitar el acceso del universo empresarial con ese potencial, y a la vez, posibilitar el proceso de aprendizaje sobre como hacerlo, situación que resulta compleja de asimilar, por el empresariado nacional, al momento de decidir incursionar en los mercados externos. En este proceso, la internacionalización de las ciudades es un paso central, para coadyuvar a la situación más arriba descrita. Bragado, forma parte de redes formales e informales que refrendan su condición de ciudad global, pero con el pensamiento puesto al servicio del desarrollo local.

Mercociudades; la red de ciudades del corredor bioceánico central por el Paso Pehuenche; la red Urbal; las vinculaciones con el sistema de Naciones Unidas, con Flacma; con la cooperación Italiana, Israelí, Española, etc., por citar algunas, tienen al municipio de Bragado vinculado con el mundo. Estar atento a esos sucesos permite aprovechar oportunidades, y atemperar los impactos negativos que tiene el proceso globalizador.

Análisis del funcionamiento y la articulación del entramado institucional de apoyo a la producción - El caso Bragado ILPES/CEPAL (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 el ILPES / 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.

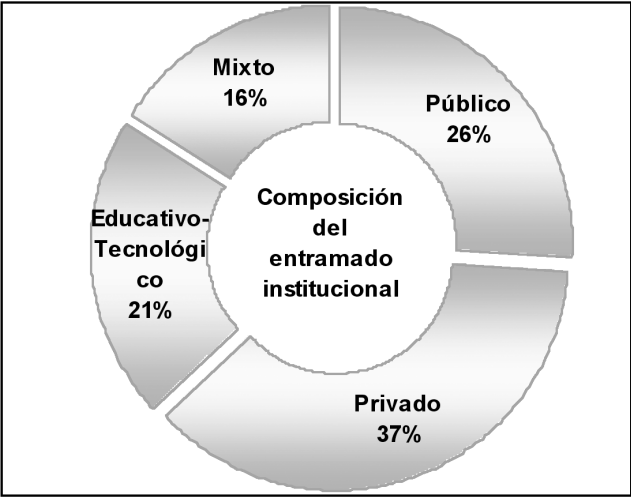
Resultados del Estudio

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



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".

Como se observa, Bragado es un territorio que en su interior contiene un entramado institucional formado por un importante número de organizaciones.



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	% Inst.	Actividades	% Inst.	Demandas	% Inst.
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 estudio²³, 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 pro-

ducción, el Centro de Formación Profesional Nro. 401, el Instituto Aerotécnico, la Sociedad Rural y el Centro de Acopiadores.

En lo relativo a los motivos de las comunicaciones, se entreve también

INFRAESTRUCTURA DE LAS INTERACCIONES

94% Cuentan con sistemas informáticos.

81% Cuentan con base de datos.

87% Cuentan con Internet-Mail

la necesidad 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, solo 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".

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. (Consorcio 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

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 estas articulen entre sí, trabajar en acciones que favorezcan el aumento de la competitividad pyme. Por su parte las instituciones del sector público deben asumir un rol aglutinante de las instituciones, generar espacios de discusión, articulación y concertación que permita 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.)

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 cómo 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.

Bragado, lineamientos para una estrategia de Desarrollo Local ILPES/CEPAL (2005)

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 asistentes al curso 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, las personas que participaron de la capacitación 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 participantes de la instancia de formación para la realización del trabajo se resumen a continuación:

1. 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.
2. 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.
3. 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.
4. En forma simultánea al trabajo en campo, se realizan talleres, en los cuales analizan la información recogida.

5. En el desarrollo del TALLER 1, se aborda la metodología y ejercicios de creatividad.
6. En los TALLERES 2 y 3, cada grupo recorre varias instancias para avanzar en el desarrollo de la estrategia:
 - a. Se elabora el diagnóstico.
 - b. Se construye la matriz potencialidades, limitaciones y problemas.
 - c. Se define la vocación del territorio.
7. 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.
8. 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.

Presentación de los trabajos grupales

GRUPO: Ordenamiento Territorial e Infraestructura

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

Estrategia

IDEAS DE PROYECTOS

1. 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.
2. Crear un ámbito para compartir experiencias asociativas
3. Generar sentido de pertenencia a través de la participación en la construcción de políticas sectoriales.
4. Organizar talleres de sensibilización en trabajo compartido.
5. Coordinar recursos e instrumentos públicos y privados orientados a la promoción de las actividades asociativas.
6. Incorporar servicios para el comercio exterior
7. Profesionalizar los RRHH del área de desarrollo económico
8. Incrementar la asignación de recursos económicos y de tecnología al área de desarrollo económico de la Municipalidad.
9. Transformar los planes sociales en fuerzas laborales (ej. Contraprestación con capacitación).
10. Implementar desayunos de trabajo semanales (tipo reuniones de trabajo programadas) y sectoriales con empresas e instituciones
11. Capacitar a la fuerza laboral local acorde a la demanda empresaria
12. Acompañar y promover políticas de acción de instituciones intermedias que requieran o ameriten un trabajo conjunto.

GRUPO: Desarrollo Local y Capital Social**Estrategia****ACCIONES - PROYECTOS POSIBLES**

1. Adecuación; fortalecimiento y profesionalización de la oficina de empleo. Rol promotor.
 2. 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)
 3. Programa de formación sobre las nuevas modalidades de difusión de la información y el paradigma de las TICs. (Estructura municipal; Instituciones; Comunicadores; etc.).
 4. Foro educativo para la discusión sobre actualización, readecuación de las currículas educativas y capacitación docente. (Instituciones educativas y de la Pcción).
- Programa de capacitación y asistencia técnica a emprendedores. (UNNOBA; Municipio; Instituciones de la Pcción; Empresas; etc.).

GRUPO: Desarrollo Institucional, Articulación de Actores y Participación.**Estrategia****IDEAS DE PROYECTOS**

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

INTEGRACION 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 grupos²⁴ 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.

Mesa para la Concertación del Desarrollo de Bragado (2005)

"La Mesa para la concertación del desarrollo" surgió como un espacio emergente del trabajo que dejó el Instituto de Planificación Económica y Social (ILPES) organismo de Naciones Unidas, donde los distintos actores, a partir de una metodología del ILPES y de un trabajo desarrollado durante 8 meses aproximadamente, acordaron constituir ese espacio, a priori, informal.

Es de destacar que esta experiencia se ha realizado en Argentina solo por un puñado de ciudades. Esta instancia, no es producto de la providencia, ni mucho menos, sino que tiene un derrotero de antecedentes documentados, y plasmados en este trabajo, que hacen posible este singular camino, y que por lo expresado hasta aquí conviene reiterar, ellos son:

1 Diagnóstico Situacional "Bragado, Reflexiones y Datos para una estrategia de desarrollo" (1999). Documento realizado por la Universidad Nacional de la Plata.

2 "Foros temáticos del Plan Estratégico Bragado siglo XXI" (2000).

3 "Censo Industrial Bragado 2003".

4 Documento "Creación de empleo sustentable en Bragado" (2004) UNPRE - BID.

5 "Análisis de la competitividad del entramado institucional de Bragado" (2004/05) ILPES / UNNOBA.

6 "Gestión estratégica del desarrollo local y regional" (2004/05). ILPES; GTZ (Cooperación alemana) UNNOBA.

7 Mesa de concertación para el desarrollo de Bragado. 2005.

8 La Agencia de Desarrollo Bragado (2006).

9 NUEVA AGENDA PARA EL DESARROLLO DE BRAGADO (2007)

La Agencia de Desarrollo Bragado

Una Agencia de Desarrollo Local constituye la instancia máxima de institucionalización del pro-

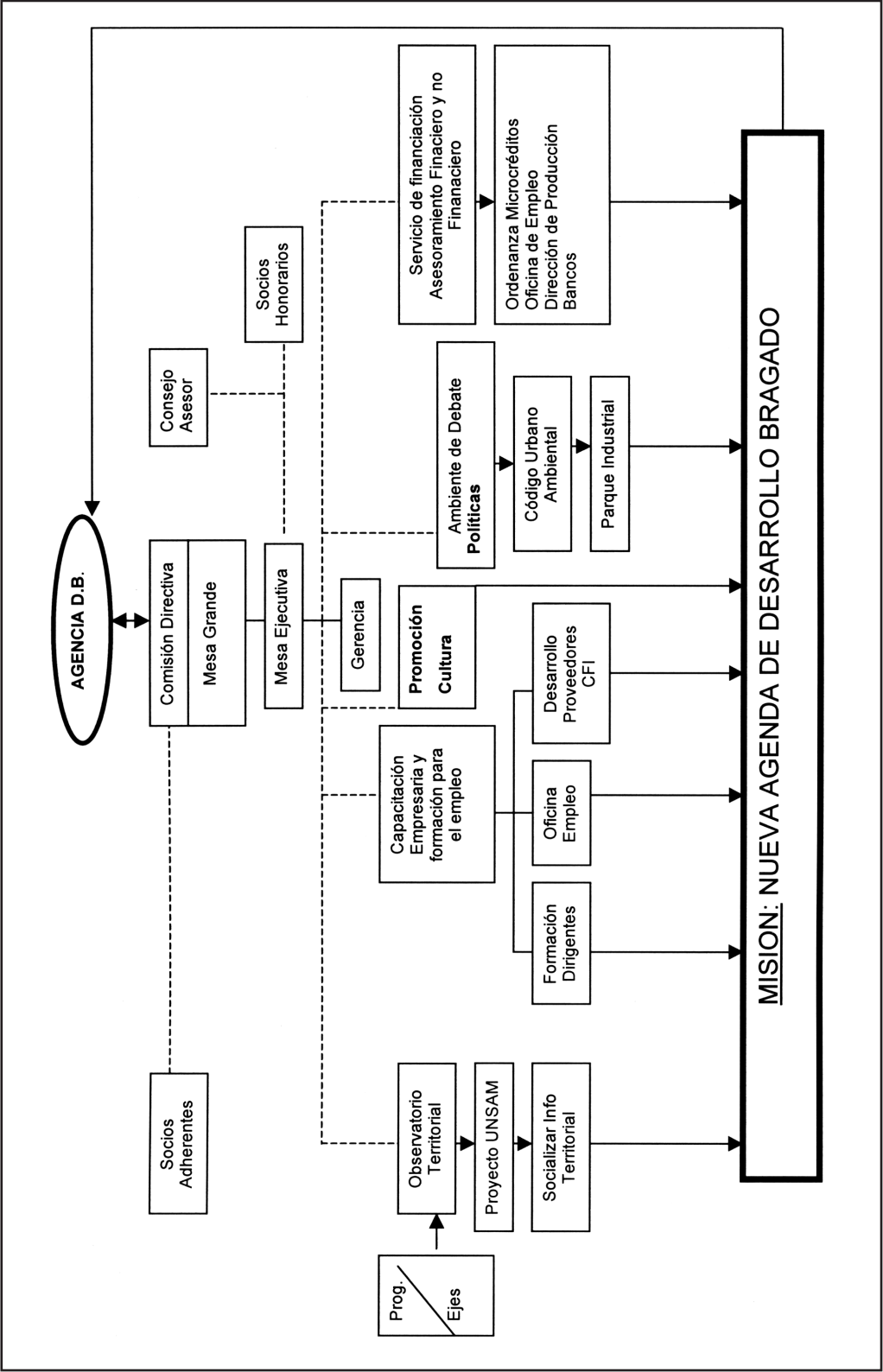
24- Se identificaron solo los objetivos principales por la limitación que se general al trabajar en el tiempo acotado que es la duración del curso de Gestión Estratégica del Desarrollo Local, esto significa que otros problemas no se han podido desarrollar.

ceso de desarrollo territorial. Se trata de una entidad local o regional, de carácter mixto, esto es, formada por actores públicos y privados territoriales, que debe contar de forma decisiva, con la confianza y presencia activa del sector empresarial local, y que es resultado del acuerdo o estrategia territorial de desarrollo consensuada localmente, para la implementación técnica de las políticas o programas concertados por dichos actores locales.

Las Agencias de Desarrollo Territorial tienen, un respaldo socio-político que se concreta mediante un Acuerdo o Pacto Territorial por el Desarrollo Económico Local y el Empleo, el cual suele estar presidido por la principal instancia representativa en dicho territorio, esto es, el gobernador provincial o el intendente municipal o comunal. Este respaldo socio-político e institucional territorial busca situar el funcionamiento de las Agencias de Desarrollo Territorial y de la Red de Servicios de Desarrollo Empresarial que la acompaña, como un espacio esencialmente técnico de intervenciones, con independencia del color político o sensibilidad ideológica de las diferentes fuerzas políticas, sociales o sindicales existentes, ya que la maduración de las iniciativas de desarrollo económico local y empleo, requiere siempre una dimensión temporal bastante superior a la de los ciclos electorales, lo cual no debe entorpecer la aspiración de la ciudadanía por asegurar las condiciones para el desarrollo económico local y el empleo en el territorio donde vive. La maduración de comportamientos democráticos es, pues, parte del proceso de construcción de condiciones sustantivas para el Desarrollo Económico Local y el Empleo. (Saltarelli, Noemí)

La ADB nace de todo el proceso narrado. Pero puntualmente, durante el trabajo denominado "Análisis de la competitividad del entramado institucional en Bragado" (2005), es el disparador para su creación. Primero, la informal Mesa para el desarrollo ya descrita, y hoy, luego de la dis-

Cargo	Nombre	Institución que Representa
Presidente	Carlos Chiappe	Sociedad Rural de Bragado
Vicepresidente	Ing. Jorge Aristi	Centro de Acopiadores de Cereales
Secretario	Germán Benaghi	Municipalidad de Bragado
Tesorero	Ing. Daniel Zamperetti	Fundación de Estudios Superiores del Oeste
Vocal	Ing. Raúl Di Marco	Centro de Profesionales Universitarios de la Ingeniería
Vocal	Miguel Quarleri	Federación Agraria Argentina
Revisor de cuentas	Lic. Sergio Pérez Rozzi	Municipalidad de Bragado
Revisor de cuentas	Lic. Matías Vaccarezza	Sociedad Rural de Bragado
Gerente	Ing. Esteban Pignani	
Entidades Socias Adherentes		
Ing. Eduardo Cassina		Agencia INTA Bragado
Ing. Agustín Finielli		
Vicente Di Giorgio		Centro Unión Comercial e Industrial
Cdr. Jorge Basile		Centro de Profesionales de Ciencias Económicas – Deleg. Bragado
Prof. María Nélide Domínguez		Centro de Formación Profesional nº 401
Angel Rivero		Cámara de Microempresarios de Bragado
Ing. Darío Balerdi		Escuela de Educación Técnica nº 1
Empresas que han manifestado su interés en formar parte del Consejo Asesor		
Referente	Empresa	
Lic. Carlos Platas	Acerbrag SA	
Sr. Angel Pavoni	Brapico SA	
Lic. Juan Carlos Sanz	FIASA	
Ing. Juan Pedro Aristi	La Bragadense SA	
Ing. Ignacio Aristi	Aibal SA	
Sr. Carlos Bielsa	Conbra SA	
Ing. Mario Cricca	Argentécnica SA	



cusión en un taller, se diseñó el formato, sus objetivos, y se realizó la convocatoria pública para la selección del personal de la gerencia. La ADB, está funcionando desde el 1 de febrero de 2006. Durante el año 2006 se desarrolló una intensa tarea para consolidar el proceso, que incluyó diversas instancias de animación, y la conformación de una Asociación civil sin fines de lucro, que es la que le da visualización institucional al proceso.

La entidad está constituida por las instituciones detalladas más abajo y con un representante asignado por cada una de ellas, su integración es la siguiente:

La Nueva Agenda para el Desarrollo de Bragado

¿Qué es una Agenda para el Desarrollo de un territorio?

Es una herramienta en la que se plasman los más importantes programas y proyectos con sus tiempos de ejecución, que los actores y agentes (Instituciones) de una comunidad acuerdan como sustanciales para el desarrollo de ese territorio, más allá de los cambios que se irán produciendo en las conducciones de las instituciones que la componen.

Curitiba en Brasil; San Sebastián en el País Vasco; Barcelona en España, son algunos ejemplos de territorios que están implementado estas agendas. En Argentina, Rosario y Rafaela son dos casos emblemáticos de ciudades con acuerdos territoriales soportados por la nueva herramienta.

“La Nueva Agenda para el Desarrollo de Bragado”, es producto del trabajo que realizan las instituciones agrupadas antes en “La Mesa” hoy en “La Agencia de Desarrollo”, a partir de las conclusiones de los talleres desarrollados con los insumos descritos en este documento, componente indispensable para que las instituciones den formato consensuado a aquella herramienta.

Los territorios mas competitivos, con instituciones competentes en el mundo, como vimos, están gestionando las actividades acordadas en la Nuevas Agendas para el Desarrollo de sus territorios, Bragado no puede dejar de hacerlo, para ser coherente con el derrotero que ha ido gestando, por el compromiso con las generaciones futuras y, por nosotros mismos.

BIBLIOGRAFIA

- 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.
- Costamagna, Pablo (2005). Partido de Bragado, elementos para una estrategia de desarrollo local. ILPES / CEPAL - IDL / UNNOBA - GTZ.
- Creación de empleo sustentable en Bragado (2004) Documento de trabajo inédito, financiado por el BID.
- 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
- Ferraro, C. y Costamagna P. (2002) Competitividad territorial e instituciones de apoyo a la pro-

ducción en Mar del Plata, Argentina. Oficina CEPAL Bs. As. Serie Estudios y Perspectivas Nro 8.

- Foros temáticos del Plan Estratégico Bragado Siglo XXI (1999) Documento realizado por la Municipalidad de Bragado.
- Madoery, Oscar: El Proyecto Local como alternativa de Desarrollo, en Fernández, A. y Gaveglio, S.: "Globalización, Integración, Mercosur y Desarrollo Local", Ed. Homo Sapiens, Rosario, 2000.
- Plan Estratégico de Desarrollo Junín (2001). Doc editado por la Municipalidad de Junín.
- Porter, M. (1990) La competitividad de las naciones. Vergara, 1990
- Tauber Fernando (2000). UNLP. Bragado, Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.

Nueva Agenda para el Desarrollo de Bragado

Anexos

A continuación, se agrega la síntesis de la ponencia realizada por el Lic. Gustavo Morello, en ocasión de la Jornada Preparatoria para la elaboración de la Nueva Agenda para el Desarrollo de Bragado, realizada el día 8 de marzo de 2007.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA²⁵

1. Los problemas de la comunidad son un desafío para las empresas

Un país sustentable no se construirá si empresas sustentables; no habrá empresas sustentables sin una comunidad que las contenga:

No se sostienen empresas fuertes en países quebrados,
ni empresarios ricos en empresas pobres,
ni profesionales exitosos en una comunidad fracasada.

La empresa, como comunidad, puede reconstruir la trama humana de la sociedad. Una nueva empresa (creíble, defendible) tiene que ver con una nueva concepción de su rol en la comunidad; con una actitud que responda a la pregunta ¿por qué la comunidad tiene que defender a sus empresas?

Los problemas de la comunidad, son un desafío para las empresas:

Problemas:

1. Calidad institucional,
2. Pobreza

Desafíos de la empresa:

- Formación de ciudadanos: cantidad del tiempo invertido en el trabajo,
- Democracia: recuperar el sentido de la vida, preocuparnos por el prójimo, por el servicio a la verdad. Es lo opuesto a los malos tratos, la arbitrariedad y el autoritarismo.
- Se consigue más trabajando con otros, el individualismo termina con los espacios comunes y

25- Lic. Gustavo Morello. Ponencia realizada en la Jornada Preparatoria para la elaboración de la Nueva Agenda para el Desarrollo. Bragado, 8 de marzo de 2007.

esteriliza lo público: ha sido difícil y largo, pero este proceso por la Nueva Agenda por el Desarrollo de Bragado es una oportunidad de trabajar con otros,

- La responsabilidad frente a la comunidad, si la empresa es una “persona jurídica”, ¿Por qué no tiene las responsabilidades de una persona física?

- La lucha contra la pobreza:
- La empresa genera:
- Riquezas,
- Oportunidades,
- Igualdad,
- Conciencia ambiental.
- Sustentabilidad económica: aporta su lógica del “cerrar los números”,

2. Una empresa socialmente responsable

Podemos definir a la RSE como el conjunto de acciones planeadas, a favor de las personas y su dignidad, emprendidas libremente por las empresas; que presentan las características de estar vinculadas de algún modo al desarrollo del negocio y que van más allá del cumplimiento de la ley y los convenios colectivos de trabajo.

Al referirnos a acciones planeadas, ponemos de manifiesto una característica que distingue la responsabilidad social empresarial de la compasión, de las acciones coyunturales (salvo en la situación de catástrofes, como explicaremos adelante) de ayuda a necesitados. Hablamos de RSE cuando hay una política, una decisión permanente de involucrarse en proyectos de estas características. Esto no significa que la frecuencia de la acción concreta deba ser semanal o mensual, pero si debería ser una iniciativa de carácter permanente, con cierta continuidad o periodicidad. Podríamos establecer como criterio de la “continuidad” la asignación de recursos, la designación de personas a la iniciativa, la aparición de las mismas en el organigrama o en asignación de funciones a empleados. Es decir, una acción de RSE requiere el apoyo explícito de la dirección empresarial a la iniciativa.

Estas acciones, para que sean consideradas de RSE, deben ser emprendidas en favor de las personas y su dignidad, este es el criterio principal de la actuación empresarial: de algún modo deben apuntalar la dignidad de las personas y mejorarles la vida, hacerlos crecer en algún aspecto. Son acciones que aportan valor a los grupos vinculados con la empresa y que fortalecen los valores de libertad, solidaridad e igualdad, en tanto que fundamento de una ética de mínimos imponibles a todos. En este sentido, la RSE es un intento de responder a la sociedad por sus demandas al interior de la empresa y a la comunidad en general.

Si hablamos de ética empresarial, y la responsabilidad social es una forma de referirnos a ella, estamos frente a acciones libres. Hay un debate en la actualidad sobre la conveniencia de una regulación estatal en las iniciativas de la RSE. Creemos que lo mejor, sobre todo en Argentina, es mantenerlo como una iniciativa libre y voluntaria de las empresas. Al ser obligatoria se perdería la potencialidad creativa que tienen las actuales iniciativas de RSE y se intentaría uniformar experiencias muy distintas entre sí, que tienen un peso relativo importante, y que son muy difíciles de comparar. Además, en nuestro contexto, a la hora de modificar conductas es mucho más contundente la modificación de costumbres que la sanción de leyes. Si bien apostar a la fuerza de la costumbre es más lento, la rapidez de la ley en ser sancionada es directamente pro-

porcional a nuestra capacidad de incumplirla.

Lo obligatorio no es espacio de debate. Si hay una ley o un convenio colectivo exigible por una autoridad competente, no estamos frente a decisiones éticas. En todo caso se trata de casos de "cumplimiento o infracción" empresarial. Pero no puede proponer como iniciativa de responsabilidad social el cumplimiento de una ley. Aquí podemos hacer una salvedad. Muchas consideraciones legales difieren de un país a otro. Estaríamos ante casos de RSE cuando una empresa, que opera en diferentes países, adopta como políticas empresariales los estándares legales más exigentes y respetuosos de los derechos humanos. En esta situación, la empresa cumpliría con la ley en un país, pero en el otro actuaría más allá de la ley, intentando levantar los mínimos sociales, sin convertirse en una nueva barrera proteccionista contra los países y comunidades del sur del planeta.

Estas acciones no deberían ser de cualquier tipo. Una empresa no es una iglesia ni una ONG. Una característica de la organización empresarial es estar orientada a un negocio determinado. Las acciones de RSE no son ajenas a este ordenamiento. Si bien las acciones filantrópicas pueden ser positivas, la RSE supone un paso más adelante. Las acciones de responsabilidad social deberían estar incluidas en la gestión estratégica de la empresa, vinculadas al core business de la firma. Se trata de un *modus operandi*, no de algo añadido, sino de una característica incluida en el concepto de empresa.

3. La empresa y las personas involucradas

Al unir los conceptos de RSE y de dignidad de las personas, necesitamos establecer quienes son las personas, vinculadas a la labor empresarial, y en qué medida lo están.

En general, todas las iniciativas de RSE se dirigen a alguno de estos "públicos" o impactan en varios de ellos. Esto quiere decir que con cada uno de estos colectivos se emprenden acciones que de un modo directo o indirecto fortalecen los valores éticos de una comunidad. En Occidente, este consenso sobre valores éticos se da en torno a la declaración de los Derechos Humanos y los ideales de libertad, igualdad y solidaridad.

Si clasificamos a las personas a partir de su relación directa o indirecta con el core business, podemos distinguir 4 grupos involucrados en distinto grado con la actividad empresarial:

3.1. Consustanciales

Son aquellas personas que, estando al interior de la empresa, hacen a lo fundamental del negocio: accionistas, gerentes, trabajadores;

Las acciones de RSE que atienden la relación con accionistas, gerentes y trabajadores son diversas. El valor a defender en estos vínculos es el de la igualdad. Si consideramos que todas las personas tienen dignidad, que nunca son un medio sino un fin en sí mismos, todos los varones y las mujeres que trabajan en la empresa son interlocutores válidos del diálogo que se da al interior de la misma. La característica de estas iniciativas es que apuntan a efectivizar el diálogo y la tolerancia activa entre las partes que constituyen el tejido primordial del negocio. Entre ellas destacamos:

- La generación de trabajo decente, esto es promover oportunidades para que los hombres y las mujeres puedan conseguir un trabajo productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana. Se puede distribuir riqueza a través de muchas formas: bolsones, subsidios

a particulares o empresas, etc. Pero creo que la forma más genuina sigue siendo la del trabajo. La generación de trabajo genuino, digno y bien pagado sigue siendo la gran responsabilidad empresaria,

3.2. Contractuales

Definimos así los vínculos que a empresa establece con aquellas personas con las cuales se relaciona comercialmente: clientes, competencia, proveedores, colegas;

Los vínculos con las partes contractuales son elegidos, y en este sentido podríamos enfatizar en ellos el valor de la libertad. Así, las iniciativas que ayuden a informar verazmente, que fortalezcan la libertad de las partes, que ayuden a la autodeterminación de las personas, serían las que caractericen estos vínculos:

- Servicios de atención y garantías al cliente;
- Información adecuada y pertinente sobre el producto, su uso y potenciales riesgos;
- Transparencia en los criterios y procedimientos de contratación y desarrollo de proveedores;
- Apoyo a iniciativas de "comercio justo" o "compre Bragado";

3.3. Contextuales

Son los vínculos que la empresa establece con el entorno en general y las personas con las que interactúa en su accionar: el Estado, las generaciones futuras, la comunidad próxima y la opinión pública. Además de las iniciativas con los públicos contextuales específicos, incluimos acciones empresariales que vinculan a varios públicos o tienen la potencialidad de favorecer cambios globales. Estas acciones se caracterizarían por intentar crear, para todos, las condiciones necesarias que hagan posible una vida digna, que fomentan la igualdad de oportunidades:

- Criterios claros y públicos en los contratos con el gobierno, pedidos de subsidios, exenciones impositivas; Políticas explícitas frente a la solicitud de sobornos;
- Apoyo a la comunidad, a través de ayudas a áreas y ámbitos determinados, acciones a favor de grupos vulnerables o minoritarios. La participación en esta Nueva Agenda para el Desarrollo es un ejemplo;
- Políticas de diversidad e inclusión en la empresa, en las que se favorecen la incorporación de grupos minoritarios o discriminados del empleo;
- Todas las acciones vinculadas a la protección del medio ambiente y el desarrollo sustentable, preocupación por el ciclo de vida del producto y las responsabilidades asumidas "de la cuna a la tumba".

3.4. Coyunturales

Agregaremos a la defensa de los valores de libertad, igualdad y solidaridad, que caracterizan a la democracia occidental, el valor de la compasión. Hay circunstancias en las que se requiere una acción decidida y directa para socorrer a alguien. Esta virtud puede darse en las empresas a través de acciones coyunturales de responsabilidad social:

- Ayudas a personas en situaciones de emergencia.
- Colaboración ante catástrofes naturales.

4. Los aportes de la RSE al desarrollo local

- Mejoran la ciudadanía: la empresa no es una institución democrática. Pero eso no implica fascismo. La participación es una demanda creciente de los nuevos mercados y las formas de producción. Y es una forma de entrenar personas para la ciudadanía.
- Mejoran las costumbres: La empresa es transmisoras de hábitos (experiencias con las ISO...).

Pero también está el riesgo de la doble moral. En la medida en que la empresa asuma reglas de juego claras, y las comunique a sus empleados, podrá demandarlas del Estado;

- Mejoran la inserción de la comunidad en el mundo: La globalización llega a una ciudad por la puerta de sus empresas: los requerimientos en telecomunicaciones, vías de acceso, capacitación de personas, viajes de negocio, son todas posibilidades que empresa y comunidad abordan mutuamente. La educación, por ejemplo, es un ámbito del estado y de la sociedad civil. Pero una educación deficiente termina generando mayores costos de capacitación en la empresa.

5. Conclusión

Una objeción posible a todo esto que estamos planteando es que esto no es asunto de la empresa. Una objeción discutible, ya que la mayoría de las grandes empresas "multinacionales" son más "nacionales" que "multi", y presionan con los embajadores de sus países sin ningún problema. Quiero decir que la relación entre empresas y política puede no ser un matrimonio "con papeles", pero es de pareja seguro...

En todo caso, creo que el argumento principal es el de la realidad: las empresas se tienen que involucrar porque todas las instituciones en Argentina están muy deterioradas, los partidos y la política en general desdibujada, el federalismo en crisis... El futuro de Argentina, de esta parte que es Bragado, es serio como para dejarlo en manos de otros. En definitiva es involucrarnos en la respuesta a la pregunta sobre ¿en que ciudad queremos vivir?

INFORME TALLER NUEVA AGENDA PARA EL DESARROLLO DE BRAGADO

Introducción:

"El desarrollo local no es dar vuelta todo de una vez. Es un proceso constante (y generalmente lento) de aprendizaje. Es una estrategia de "pasos cortos". La planificación estratégica a-crítica nos hizo a veces caer en la ilusión de que íbamos a cambiar todo y de una vez. Ilusión del desarrollo apolítico en el que confundimos visiones ideales con posibilidades reales". (Madoery, Oscar 2000).

El presente documento, refleja la discusión y los acuerdos alcanzados por los integrantes de la Agencia de Desarrollo y algunos invitados especiales, luego del taller realizado el pasado 10/4/07 cuyo objeto fue comenzar a diseñar la Nueva Agenda del Desarrollo de Bragado

Características metodológicas:

Las nuevas técnicas metodológicas para la discusión de estrategias, ya sean a nivel empresarial como a nivel institucional, para procesos de planificación, propenden a asegurar democráticamente, la expresión de todos los participantes.

La utilización de un coordinador con facilitadores, provistos de soportes como papelógrafos; tarjetas y marcadores; etc., aseguran que lo discutido y acordado quede escrito; con administración democrática del uso de los tiempos; los espacios y las ideas; y que lo definido, no quede olvidado como cuando no se utiliza método. Esto también es parte del aprendizaje que lleva todo proceso de estas características.

Antecedentes:

A fines de 2005 se realizó un primer taller de estas características, cuando el proceso de concertación era aún muy inmaduro, pero sus acuerdos fueron tomados como insumo básico, y recogidos en un documento elaborado por Sergio Pérez Rozzi y distribuido previamente a todas las instituciones participantes del presente taller. En el documento aludido están plasmados aquellos acuerdos. (Ver).

Además del Documento de Base para la discusión de la Nueva Agenda, el día 12 de marzo de 2007, la Agencia de Desarrollo Bragado organizó una jornada con tres especialistas, para discutir cuestiones relacionadas con la importancia de la construcción de una Agenda de Desarrollo, concertada por las entidades que conforman la Agencia. Los panelistas fueron el Dr. Fabio Quetglas; el Cr. Pablo Costamagna y el Lic. Gustavo Morello.

Con todos estos elementos, la Agencia procedió a la convocatoria de un taller, para discutir la Agenda de desarrollo de Bragado con una visión a 2012.

A continuación se transcribe el taller

Introducción:

El presente informe surge luego de realizar el Taller de Visión compartida de Bragado y de los Ejes estratégicos de la Agencia de Desarrollo de Bragado, llevado a cabo el día 22-03-07, y en el que participaron los principales actores locales que forman parte de la ADB.

Equipo Técnico:

- Ing. Daniel Frana (Rafaela) Coordinador
- Lic. Andrea Acerbo (Junín) Facilitadora
- Lic. Patricio Díaz (Junín) Facilitador

Participantes:

Representantes de las instituciones que conforman la Agencia de Desarrollo Bragado, tanto como asociados activos; adherentes; honorarios e integrantes del consejo asesor, más invitados especiales.

Planteo de los productos a lograr:

Primera parte:

1. Se acordó revisar la VISIÓN DE BRAGADO 2012.
2. En una segunda instancia se trabajó sobre los EJES ESTRATÉGICOS de la ADB.
3. Puesta en común de las conclusiones.

Resultados:

Validación de la visión 2012:

BRAGADO, territorio con valores para el Desarrollo Local**Temáticas de principal preocupación:****1) DESARROLLO URBANO Y AMBIENTAL****Contiene:**

Desarrollo urbano; Comunidad saludable; Políticas Medio ambientales.

2) DESARROLLO SOCIAL SUSTENTABLE**Contiene:**

Centralización y Difusión social del DEL; Transversalidad en la Promoción Social.

3) CALIDAD INSTITUCIONAL Y CIUDADANA**Contiene:**

Calidad institucional; Espacios de diálogo y consenso; Institucionalidad para el DEL; Desarrollo Cultura ciudadana.

4) DESARROLLO PRODUCTIVO Y EMPLEO**Contiene:**

Formación Empresarial y empleo; Construcción de información; Promoción de PYMES; Herramientas Financieras.

MISIÓN DE LA ADB 2012:

BRAGADO, territorio con valores para el Desarrollo Local

Surgen del taller, 3 ejes abarcativos de temáticas claramente definidos:

• EJE INSTITUCIONAL**• EJE DE ACCIONES Desarrollo Económico Local****• EJE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Los mismos serán los insumos que alimentarán el espíritu de la:

"AGENDA ESTRATÉGICA DE LA AGENCIA 2007-2012"

Contenidos consensuados por eje:

EJE POLÍTICAS INSTITUCIONALES

- Control de gestión y evaluación de Las acciones de la ADB
- Desarrollar políticas de Comunicación de la Agencia
- Formación de redes institucionales locales sobre temas sociales, educativos, económicos, etc.
- Integración de redes regionales, nacionales e internacionales.
- Acciones de institucionalidad para el DEL

EJE DE ACCIONES DEL

- Formación empresaria y para el empleo.
- Políticas de medio ambiente
- Construcción de información Para el DEL
- Promover la innovación tecnológica.
- Herramientas financieras
- Promoción de pymes y microempresas
- Promover el uso racional de los recursos energéticos actuales y potenciales.

EJE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

- Socializar y promover los conceptos de Participación.
- Socializar el concepto de desarrollo Local
- Inclusión de acciones sociales y en la acciones de la ADB
- Inclusión de acciones educativas en la acciones de la ADB
- Participar en las políticas sociales ciudadanas Salud, educación, cultura, etc.

PAUTAS y SUGERENCIAS PARA EL DISEÑO DE LA AGENDA DE LA ADB

La idea de separar los ejes estratégicos en áreas de acción, nos permite trasladar los ejes estratégicos a los espacios operativos, lo cual nos ayuda a diseñar una estructura operativa especializada u orientada a gestionar los temas de manera interrelacionada.

Es posible asignar los temas Institucionales a la conducción política institucional, en los que las tareas de representación, lobby, relaciones institucionales, y otras acciones la pueden asumir algunos directivos de la ADB.

En los temas técnicos propios de acciones sobre el territorio vinculados al DEL , en especial actuaciones técnicas y de servicios o asistencia a empresas, se puede contar con la participación directa del equipo de gerencia y de los recursos técnicos afines.

Finalmente se puede pensar en un área de extensión que aborde los temas comunitarios, educativos y sociales. Esta debe incorporar al conjunto de las acciones de la Agencia elementos de vinculación a temas sociales, educativos y culturales.

Comentarios y sugerencias finales:

Debido a que el taller alcanzó a cumplir la primera etapa, pues hubiera requerido de 6 horas totales de trabajo, quedó pendiente la tarea de asignar proyectos y acciones que se dará la ADB de acuerdo a sus recursos y capacidades y en sintonía con la Visión definida a los efectos de contribuir a cumplir con ella.

Más allá de esto, y en relación a la imposibilidad de disponer de más tiempo en el aludido taller, y a las particularidades del corriente año, considero que la Agencia de Desarrollo tiene material técnico como para constituir un equipo de trabajo que diseñe una cartera de programas y proyectos, para que los asigne a los ejes estratégicos definidos, y luego los valide ante la propia ADB.

La otra alternativa es realizar un taller complementario, siguiendo la misma metodología.

Ing. Daniel Frana

METODOLOGÍA PARA EL TRABAJO DE LOS EQUIPOS DE LA ADB SOBRE LOS RESULTADOS DEL TALLER DE MARZO 2007.

1) Quedaron establecidos los grupos de trabajo de acuerdo a lo convenido en la reunión de fecha 22/5/07 en la sede del CUCI.

En la reunión de Mesa Ejecutiva del 7/6 se distribuyeron en tres equipos de trabajo, entre las personas integrantes de las instituciones que componen la ADB y que se auto - propusieron para trabajar en los mismos. Esos equipos responden a los ejes temáticos surgidos en el citado taller. El criterio de la composición de los grupos fue teniendo en cuenta la institución de proveniencia y la propia formación, a los efectos de aprovechar cada recurso humano de manera óptima.

2) Se distribuye un documento de base donde se agruparon los temas que ya venía trabajando la ADB desde su formación, junto a los que surgieron en el último taller.

3) Se sugiere proceder de la siguiente manera:

a) Cada grupo designará un coordinador del mismo, que tendrá la tarea de organizar las acciones de trabajo; convocar a las reuniones; preparar las mismas; etc. Se sugiere armar un cronograma de trabajo que contenga producto a obtener y tiempo.

b) Ya en las tareas, es preciso ordenar los programas y proyectos en marcha, más las acciones surgidas en el último taller (ver más abajo) y establecer las prioridades de ejecución de los mismos teniendo en cuenta; la visión acordada; los recursos disponibles; los responsables; los tiempos; etc. Se recomienda no incorporar temas nuevos.

c) Los coordinadores de cada grupo deberán reunirse para acordar el calendario de trabajo, teniendo en cuenta que el mismo NO deberá exceder del 20/7.

d) Es posible que surjan temas transversales a 2 ó 3 ejes, en esos casos los coordinadores tendrán autonomía como para proceder en consecuencia, siempre que se respete el cronograma definido.

e) Los equipos de trabajo harán una presentación del producto final ante la ADB en reunión plenaria, prevista para fines de julio. Donde se validará o no lo trabajado en los grupos.

A continuación, se agrega un extracto de lo surgido en el último taller; con un ordenamiento de las acciones y proyectos que ya venían trabajándose en el formato anterior, para facilitar la tarea de los grupos.

"BRAGADO, territorio con valores para el Desarrollo Local"

Surgen del taller, 3 ejes abarcativos de temáticas claramente definidos:

• EJE INSTITUCIONAL

• EJE DE ACCIONES Desarrollo Económico Local

• EJE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Los mismos serán los insumos que alimentarán el espíritu de la:

"AGENDA ESTRATÉGICA DE LA AGENCIA 2007-2012"

Contenidos consensuados por eje:

EJE POLÍTICAS INSTITUCIONALES

Equipo. Integrantes: Tenti; Cerbino; Finielli; Pérez Rozzi.

- Control de gestión y evaluación de Las acciones de la ADB
- Desarrollar políticas de Comunicación de la Agencia
- Formación de redes institucionales locales sobre temas sociales, educativos, económicos, etc.
- Integración de redes regionales, nacionales e internacionales.
- Acciones de institucionalidad para el DEL

Acciones; Programas Proyectos:

Formación de dirigentes.

EJE DE ACCIONES DEL

Equipo. Integrantes: Chiappe; S. Pistore; J López; Benaghi; Passarini.

- Formación empresaria y para el empleo.
- Políticas de medio ambiente
- Construcción de información Para el DEL
- Promover la innovación tecnológica.
- Herramientas financieras

- Promoción de pymes y microempresas
- Promover el uso racional de los recursos energéticos actuales y potenciales.

Acciones; Programas Proyectos: Observatorio territorial; capacitación empresarial y formación p el empleo (Des proveedores CFI); Ambiente de debate de políticas infraestructura (Código Urbano ambiental); Parque industrial; servicios de financiamiento Asesoramiento financiero y no financiero.

EJE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Equipo. Integrantes: Vacarezza; Casina; M. Domínguez; Pignani.

- Socializar y promover los conceptos de Participación.
- Socializar el concepto de desarrollo Local
- Inclusión de acciones sociales y en la acciones de la ADB
- Inclusión de acciones educativas en la acciones de la ADB
- Participar en las políticas sociales ciudadanas Salud, educación, cultura, etc.

Acciones; Programas Proyectos:
Promoción cultura ambiental.

Lic. Sergio Pérez Rozzi

Nueva Agenda para el Desarrollo - Trabajo de Comisiones por Eje

Ejes de trabajo: Institucional; Desarrollo Económico; Responsabilidad social.

EJE INSTITUCIONAL

Integrantes: Raúl Tenti; José Cerbino; Agustín Finielli y Sergio Pérez Rozzi.

Introducción:

La instancia de definición de los proyectos; programas o acciones que, según el caso acordemos para la misión de la Nueva Agenda de Desarrollo Bragado, constituyen un importante hito en el proceso de construcción de la entidad que nos cobija; La Agencia de Desarrollo. Por ello, es sumamente importante, realizar esfuerzos hacia adentro de las instituciones que representamos en la mesa de la Agencia, para mantener la comunicación de los acuerdos alcanzados a las autoridades de cada una de las entidades, tanto las actuales, como las que irán recambiándose en el mediano y largo plazo como también las de la propia Agencia. O sea, trascender los períodos político-democráticos y los pautados por los estatutos de las entidades en cuanto a renovación de autoridades.

Acuerdos arribados:

Sobre la terminología del desarrollo local:

Se considera necesario trabajar en la consolidación de la apropiación del concepto de "desarrollo" (primordialmente qué es y cómo se construye) por parte de los integrantes de la Mesa grande de la ADB, dado que resulta esencial a los efectos de tener/acordar una concepción común del con-

cepto, para pensar desde el mismo las acciones que se encaren. A esos fines se sugiere destinar unos minutos en algunas de las reuniones de Mesa Grande para reflexionar sobre el mismo.

Sobre las necesidades de formación:

En relación al punto anterior, y a los efectos de mejorar el diálogo "inter pares" se constata una diferencia apreciable de formación entre los representantes de las instituciones sentados a la Mesa Grande. Esto además, se hace evidente en los recambios de los dirigentes de las instituciones, que se van sentando en torno a la Mesa, donde hay que redoblar esfuerzos de transmisión para ponerlos "a tono" sobre de que se trata la Agencia y su accionar. Por ende, se considera central, poner en marcha cuanto antes la acción acordada (no como única herramienta) en el primer taller que fue realizado con la Mesa a fines de 2005, donde el proyecto pensado y consensuado era el "Curso de Formación Dirigencial" (*). Se sugiere que esta actividad sea extensiva no sólo a los demás miembros de cada institución socia de la ADB, sino también a otras instituciones del territorio. Para este punto, resultará sustancial tener documentado todo el proceso de construcción de la agencia, tal como está previsto en un ítem más abajo.

() Se explicita que se concensuó (en la Mesa a fines de 2005) la importancia de la realización del "Curso de Formación Dirigencial". Obviamente se propondrá y someterá a consenso el contenido y la metodología del mismo.*

Sobre el lema de pertenencia:

El grupo que trabaja en este eje institucional, percibe que es necesario realizar esfuerzos en aras de la apropiación de la pertenencia a la ADB, para lo cual se sugiere crear un lema de la misma, que refleje el espíritu por el que se trabaja.

Sobre el camino recorrido y la documentación del mismo:

En orden a los puntos anteriores, y recuperando una preocupación discutida en la ADB en varias oportunidades que es la política de comunicación de la entidad, resaltando que la comunicación interna es prioritaria y tan o más importante que la externa. Se propone rescatar las acciones que realizó la ADB desde su génesis (propuestas, acuerdos, logros, dificultades, actas, resultado de talleres, etc.), documentándolas a los efectos de que todos sus integrantes tengan elementos para facilitar la posibilidad de comentarlas en sus instituciones de origen. Se pensó en alguna herramienta informática como ser: CDs, web de uso interno, etc. Para luego diseñar una estrategia de la comunicación externa y periódica de la ADB. Aquí se sugiere realizar talleres con algún especialista en comunicación de las organizaciones.

Sobre la medición; evaluación; ajustes y retroalimentación del proceso:

Para fortalecer la institucionalidad de la ADB se sugiere pensar formas de evaluación de su accionar tanto de sus productos tangibles como de sus intangibles. Sus resultados deberán retroalimentar la reflexión de la Mesa, para la mejora de su accionar.

Nota: Para rescatar sobretudo los productos intangibles/cualitativos se solicitará colaboración a las otras comisiones y en distintos momentos a todos los integrantes de la Mesa Grande utilizando metodología específica.

Propuestas:

ACCIÓN/ PROYECTO	TIEMPO/ RESPONSABLE	OBJETO	RECURSOS
Capacitación en formación de la dirigencia.	1 año Agustín Finelli Sergio Pérez Rozzi	Contribuir a mejorar las capacidades de los dirigentes de las instituciones.	Presupuestar
Definición del lema de la ADB.	2 meses José Cerbino/Raúl Tenti	Acrecentar el sentido de pertenencia a la ADB	ADB \$0,00
Documentación de la memoria de la ADB.	3 meses Sergio Pérez Rozzi	Mejorar la comunicación interna y externa. Elevar el sentido de pertenencia a la ADB.	ADB \$0,00
Talleres de sensibilización en materia de comunicación.	3 talleres - 6 meses. Agustín Finelli	Mejorar la comunicación interna y externa. Elevar el sentido de pertenencia a la ADB.	Presupuestar
Diseñar un "tablero de comando" para medir las acciones de la ADB, evaluarlas; reflexionar y retroalimentar el proceso en busca de la mejora del mismo	3 meses Raúl Tenti José Cerbino Agustín Finelli Sergio Pérez Rozzi	Mejorar la comunicación interna y externa. Elevar la eficacia de las acciones de la ADB.	ADB \$0,00

EJE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Integrantes: Domínguez, Pignani, Cassina, Vaccarezza

Fundamento:

Los hechos nacionales y locales nos muestran la gran necesidad que tiene nuestra patria de que participemos día a día cada vez más en las distintas instancias que se nos ofrecen. La comunidad como tal no logrará objetivos si no se involucra toda en su conjunto en la marcha de la nación y deja en manos de pocos las decisiones de todos.

Más allá de las distintas interpretaciones que se han ido dando en la historia, la comunidad se forma con la presencia de los individuos, ya que en situaciones normales buscan, porque su mismo espíritu lo lleva a eso, reunirse con otros. Así, la comunidad "tiene una función de servicio y ayuda, no sólo por lo que hace a las condiciones materiales de vida -en la que el individuo está orientado a la colaboración de una comunidad-, sino también en lo referente al despliegue ético-espiritual plenamente humano." (E. Coreth, ¿Qué es el hombre?)

Es aquí donde el hombre realiza sus relaciones interpersonales éticas al interesarse por lo de todos y por todos. La comunidad se hace con estas acciones comunes de los individuos que la integran, y ellos, a su vez, encuentran armonía en ese obrar y trascienden su persona.

La comunidad es, en definitiva, el lugar de expresión humana y sin ella no es concebible la vida. Por tal motivo debemos cuidarla como un bien muy preciado y responsabilizarnos por ella, man-

tenerla ordenada y trabajar por su construcción.

De esta forma, podemos considerar a la Responsabilidad Social (RS) como el conjunto de acciones planeadas, a favor de las personas y su dignidad, que van más allá del cumplimiento de la ley (Lic. Morello, Marzo de 2007).

Estas acciones deben ser emprendidas en favor de las personas y su dignidad, de algún modo deben apuntalar la dignidad de las personas y mejorarles la vida, hacerlos crecer en algún aspecto. Son acciones que aportan valor a los grupos vinculados con las empresas que la ejercen y que fortalecen los valores de libertad, solidaridad e igualdad, en tanto que fundamento de una ética de mínimos imponibles a todos. En este sentido, la RS es un intento de responder a la sociedad por sus demandas al interior de la empresa y a la comunidad en general.

Si hablamos de ética empresarial, y la responsabilidad social es una forma de referirnos a ella, estamos frente a acciones libres que procura ciudadanos desarrollados y lucha contra la pobreza.

En definitiva entendemos que toda acción de la Agencia de Desarrollo Bragado debería tener como fundamento último el Hombre. La RS que podamos fomentar en el accionar empresarial debe ir en este sentido.

Objetivo:

Supuesto esto, sostenemos que debe considerarse como objetivo fundamental en la Agencia de Desarrollo Bragado, socializar el concepto de Desarrollo Local a partir de acciones que contemplen los distintos aspectos sociales, ciudadanos, sanitarios, educativos, culturales, laborales, etc., que son implícitos a la dignidad del hombre.

Eje Transversal

La Responsabilidad Social en toda acción de la ADB.

Acciones:

Al unir los conceptos de RS y de dignidad de las personas, necesitamos establecer quienes son las personas, vinculadas a la labor empresarial, y en qué medida lo están. Entre éstas, las que estando al interior de la empresa hacen a lo fundamental del negocio son claves: accionistas, gerentes, trabajadores. Para éstos el valor a defender es el de la igualdad.

Si consideramos que todas las personas tienen dignidad, que nunca son un medio sino un fin en sí mismos, todos los varones y las mujeres que trabajan en la empresa son interlocutores válidos del diálogo que se da al interior de la misma. Las iniciativas que surjan de la RS deben tener como característica apuntar a efectivizar el diálogo y la tolerancia activa entre las partes que constituyen el tejido primordial del negocio. La generación de trabajo decente, digno y bien pagado sigue siendo la gran responsabilidad (Morello, ídem).

Por tal motivo es que, de todas las acciones que consideramos, entendemos que la Seguridad e Higiene en el ámbito laboral es un primer camino posible de concreción.

La misma tiene una inmediata cabida en el interés tanto del empresario como del trabajador, socializa el desarrollo y abarca aspectos sanitarios, culturales y laborales.

Dicha temática debería ser abarcada desde tres aspectos: el Educativo, el Empresario y el Gubernamental.

Algunos proyectos concretos:

- Proyecto Capacitación para choferes de camiones (CFP nº 401)
- RSE para las empresas: formalizar un grupo responsable técnico local, sumando gente para trabajar extra ADB, que ofrezca este servicio a las empresas locales.

EJE DESARROLLO ECONÓMICO

Integrantes: C. Chiappe; S. Pistore; J. López; A. Passarini; Germán Benaghi.

Objetivos:

- Formación empresaria y para el empleo.
- Políticas de medio ambiente
- Construcción de información Para el DEL
- Promover la innovación tecnológica.
- Herramientas financieras
- Promoción de pymes y microempresas
- Promover el uso racional de los recursos energéticos actuales y potenciales.

Acciones, Programas y/o Proyectos:

Observatorio territorial; capacitación empresaria y formación p el empleo (Des proveedores CFI); Ambiente de debate de políticas infraestructura (Código Urbano ambiental); Parque industrial; servicios de financiamiento Asesoramiento financiero y no financiero.

Al momento del cierre del presente trabajo este grupo solicitó prorroga para poder cumplimentar su tarea, por lo que no pudo incluirse el resultado final del eje en el presente documento

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.

Costamagna, Pablo (2005). Partido de Bragado, elementos para una estrategia de desarrollo local. ILPES / CEPAL - IDL / UNNOBA - GTZ.

Creación de empleo sustentable en Bragado (2004) Documento de trabajo inédito, financiado por el BID.

Edgar Ortegón. Juan Francisco Pacheco. Horacio Roura. 2005. Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública. Santiago de Chile. ILPES CEPAL.

Ferraro, C. y Costamagna 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. Foros temáticos del Plan Estratégico Bragado Siglo XXI (1999) Documento realizado por la Municipalidad de Bragado.

Francisco Alburquerque. Estudio de casos de desarrollo económico local en América Latina y el Caribe presentado por Llorens, Alburquerque y del Castillo para el BID. 2004.

Irma Arriagada. Francisca Miranda. 2004. Thaís Pávez. Lineamientos de acción para el diseño de programas de superación de la pobreza desde el enfoque del capital social. Guía conceptual y metodológica. ILPES / CEPAL. Santiago de Chile.

Iván Silva Lira (2004). Desarrollo Económico Local y Competitividad Territorial en América Latina. ILPES CEPAL.

Luis Mauricio Cuervo. 2004. Desarrollo económico local, leyendas y realidades.

Luis Mauricio Cuervo. 2005. SERDET. Documento Marco Nro 2. ILPES CEPAL

Madoery, Oscar: El Proyecto Local como alternativa de Desarrollo, en Fernández, A. y Gaveglio, S.: "Globalización, Integración, Mercosur y Desarrollo Local", Ed. Homo Sapiens, Rosario, 2000.

Plan Estratégico de Desarrollo Junín (2001). Doc editado por la Municipalidad de Junín.

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

Sabina Talero. Luis Mauricio Cuervo, Asesor. 2006. Propuesta metodológica de evaluación de proyectos, programas y políticas de Desarrollo Económico Territorial para el ILPES según los requerimientos del Sistema de Comunicación, Aprendizaje y Cooperación de Experiencias Relevantes

en Gestión del Desarrollo Económico Territorial -SERDET. Universidad de los Andes Facultad de Economía. Especialización en Evaluación Social de Proyectos. Bogotá.

Sergio Boisier. 2005. UN ENSAYO EPISTEMOLÓGICO Y AXIOLÓGICO SOBRE GESTIÓN DEL DESARROLLO TERRITORIAL: CONOCIMIENTO Y VALORES. Santiago de Chile.

Sergio Pérez Rozzi. 2006. La Nueva Agenda para el desarrollo de Bragado. Documento de Base. Propuesta para la discusión territorial. Bragado. Bs. As. Argentina.

Sergio Pérez Rozzi. (2006) "EL CONTEXTO GLOBAL Y LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS MUNICIPIOS EN LOS PROCESOS DE DESARROLLO TERRITORIAL ARGENTINO" revista electrónica "OIDLES - Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social", indexada en IDEAS-RePEc y alojada en <http://www.eumed.net/rev/oidles/>.

Sergio Pérez Rozzi. (2006) "El Caso Bragado. Un desafío por el desarrollo propio, en la Pampa húmeda Argentina". Ed. SERDET. ILPES - CEPAL. www.eclac.org

Tauber Fernando (2000). UNLP. Bragado, Reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo.



La Construcción del Desarrollo Local



Instituciones miembros de la Agencia de Desarrollo Bragado

Municipalidad de Bragado - Sociedad Rural - Centro de Acopiadores de Cereales -
Centro Unión Comercial e Industrial - Federación Agraria - INTA -
Centro de Profesionales de la Ingeniería - Consejo Profesional de Ciencias Económicas -
Fundación de Estudios Superiores del Oeste - Cámara de Microempresarios -
Centro de Formación Profesional Nº 401 - Escuela de Educación Técnica Nº 1