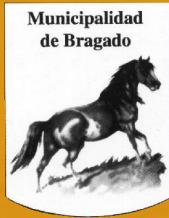


# Análisis del funcionamiento y la articulación del entramado institucional de apoyo a la producción.

## El caso Bragado



NACIONES UNIDAS



Deutsche Gesellschaft für  
Technische Zusammenarbeit

... el capital social, el grado de confianza existente entre actores de una sociedad, las normas de comportamiento cívico practicadas y el nivel de asociatividad (.....) indica la capacidad de una sociedad de actuar cooperativamente, armar redes, concertaciones, y sinergias de todo orden...

R. Putman

Análisis del funcionamiento y la articulación  
del entramado institucional de apoyo  
a la producción

El caso Bragado

Pablo Costamagna | Carlo Ferraro | Elina Gor

Costamagna, Pablo Santiago

Análisis del funcionamiento y la articulación del entramado institucional de apoyo a la producción : el caso  
Bragado / Pablo Santiago Costamagna ; Carlo A. Ferraro y Elina Verónica Gor Yori - 1a ed. - Junín : Universidad  
Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires - UNNOBA, 2005.

115 p. ; 21x19 cm.

ISBN 987-21506-4-8

1. Programas y Políticas de Producción. I. Ferraro, Carlo A. II. Gor Yori, Elina Verónica III. Título CDD 338.982

El presente estudio fue realizado en el marco de las actividades desarrolladas entre la Municipalidad de Bragado, la Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires (UNNOBA) y el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) Naciones Unidas (ONU).

Las opiniones expresadas en este documento son de exclusiva responsabilidad de los autores y pueden no coincidir con las de las Organizaciones que sirvieron de marco para la realización de la investigación. Colaboraron en el trabajo Ricardo Santamaría junto con el Equipo Técnico Local que estuvo integrado por Germán Benaghi, Sergio Pérez Rozzi, Cecilia Rengel y María de los Angeles Suárez.





# Presentaciones





La UNNOBA, como primera Universidad argentina del Siglo XXI, nació y se está desarrollando tomando como modelo las concepciones más avanzadas y actuales sobre qué debe ser la educación superior y sobre qué deben ser las instituciones encargadas de impartirla. En tal sentido, recoge y reafirma la tradición de esta parte del continente americano, que fuera y es vanguardia de la concepción universitaria que pone el acento en el hombre y en la educación como uno de sus derechos esenciales. En esta tradición regional más que centenaria, hoy aceptada por todo el mundo como la esencia de la Universidad del futuro, se ha inspirado el Proyecto Institucional que dio origen a nuestra Casa de Estudios y se sigue inspirando su construcción.

Uno de los puntos esenciales del paradigma universitario consiste en asumir plenamente el compromiso de contribuir al desarrollo productivo en todo su alcance geográfico, local, nacional, regional y global, pero poniendo especial énfasis en el primero de ellos. Justamente el presente trabajo, cuyas conclusiones estamos presentando, va dirigido a resolver uno de los aspectos importantes del tema en este ámbito.

El desarrollo productivo es un concepto complejo integrado por una serie de factores que lo condicionan, le dan sentido y lo hacen eficiente y eficaz. Su núcleo central está conformado, por supuesto, por las empresas productoras de bienes y servicios, y no puede haber desarrollo productivo si estas no se desarrollan y actualizan permanentemente. Pero si bien esta es una condición necesaria, no es una condición suficiente. Para satisfacer esta última condición, deben encararse un conjunto de acciones que acompañen al sector productivo propiamente dicho, haciéndolo sustentable en su desarrollo, competitividad y eficiencia. Podemos citar, entre ellas, a la permanente necesidad de actualizar y mejorar las tecnologías en las que se apoya, como única forma de no retroceder frente a sus competidoras; al acompañamiento que deben tener y al apoyo que deben recibir de la

estructura institucional en cuyo marco se insertan, la que deberá ser apta como para simplificar y agilizar los necesarios controles y verificaciones; y, finalmente, a la necesidad de comercializar eficientemente sus productos, pues de nada serviría todo lo anterior sin esta última e imprescindible etapa. El informe que hoy se presenta es, precisamente, el resultado de un intento exitoso de comenzar a dar respuesta a la segunda de las condiciones citadas. Respuesta que resulta esencial para que cualquier proceso productivo se desarrolle, pues las trabas burocráticas, que pueden asfixiarlo aún antes de nacer, son los enemigos más temibles de todo emprendimiento productivo que intente desarrollarse y crecer.

Ing. Luis J. Lima  
Rector Organizador  
Universidad Nacional del Noroeste  
de la Provincia de Buenos Aires

Con enorme satisfacción presentamos este trabajo, se trata de un aporte más de nuestro Instituto de Desarrollo Local de la UNNOBA. En esta oportunidad lo hacemos de manera conjunta con el ILPES (Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social), organismo dependiente de la CEPAL (Comisión Económica Para América Latina y el Caribe) ambos, organismos de Naciones Unidas. De esta forma, estamos cumpliendo con los objetivos fundacionales de nuestro Instituto, ellos son:

- Generar conocimiento útil para el desarrollo local, que pueda ser operado, no sólo desde los ámbitos académicos, sino por actores y agentes gubernamentales, de la sociedad civil o de las empresas.
- Renovar conceptos básicos acerca del desarrollo y el territorio, atendiendo al conjunto de sus dimensiones (económica, política, sociocultural, ambiental).
- Fortalecer a los actores y agentes de desarrollo local, en métodos y herramientas de análisis territorial y gestión asociada.
- Promover una visión compartida entre actores públicos y privados sobre el desarrollo local / regional.
- Participar activamente de la reflexión y construcción de las nuevas formas de ver y promover el desarrollo y sus actores, aplicando los conocimientos a territorios concretos.

El meridiano de nuestra nueva universidad pasa por interactuar con la realidad regional, como rasgo distintivo de lo que debe ser la UNNOBA de cara a los desafíos globales. En este sentido, queremos destacar el apoyo inestimable para trabajos como el que

presentamos; en primer lugar del ILPES en la persona de Iván Silva Lira y de su equipo; de la GTZ cooperación oficial alemana; del Municipio de Bragado en la persona de su Intendente Ing. Orlando Costa y su equipo de gobierno; y de las Instituciones y empresas bragadenses que se prestaron gentilmente a ser analizadas en el presente trabajo.

Ing. Abel Paulino Miguel  
Director  
Instituto de Desarrollo Local  
UNNOBA

Al asumir el gobierno municipal, en Diciembre de 1995, teníamos claro la importancia de una buena administración de los recursos, la ejecución de obras de infraestructura y la prestación de diversos servicios, para la calidad de vida de los bragadenses.

Por otra parte, para fomentar actividades productivas, era necesario ayudar a las empresas existentes, contribuir a crear nuevas y atraer inversiones para generar oportunidades laborales.

Pero además, pensando que el territorio y la ciudad son el resultado de una construcción colectiva, entendíamos que el futuro debía ser concebido por las personas, con actitud y capacidad para diseñar, planificar y ejecutar.

En este tiempo que pasó hemos superado diversas situaciones de grave crisis, política, económica, social y ambiental, como las inundaciones; que produjeron debates y desencuentros en la sociedad, pero nos ayudaron a crecer.

Diversos estudios y trabajos realizados con participación de instituciones, empresas y vecinos como el diagnóstico territorial “Bragado, reflexiones y datos para una estrategia de desarrollo” (Universidad Nacional de La Plata, 1999); los Foros Temáticos del Plan Estratégico Bragado Siglo XXI (2000); el Censo Industrial Bragado 2003; el Estudio para la Creación de Empleo Sustentable en Bragado (UNPRE/ Banco Interamericano de Desarrollo, 2004); la Propuesta Territorial de Promoción del Empleo en el marco del Programa Más y Mejor Trabajo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (2004); los talleres del curso sobre Gestión Estratégica del Desarrollo Local y Regional (ILPES, CEPAL, GTZ, UNNOBA, Ministerio del Interior de la Nación, 2005); nos aportan información valiosa y la idea que el desarrollo debe tener un orden sistémico, superando visiones sectoriales y concertando políticas para un territorio innovador y competitivo. Asimismo, estas tareas nos permiten reflexionar saliendo del difícil día a día que, a veces, nos impide tener visiones estratégicas de largo plazo.

Por ello, por lo vivido y aprendido, creo que estamos alcanzando la madurez para poder

articular intereses entre el sector público, privado y diversas organizaciones comunitarias, para redefinir estrategias y encarar acciones conjuntas que potencien nuestras extraordinarias posibilidades de desarrollo económico y social.

El presente trabajo “Análisis del Funcionamiento y la Articulación del Entramado Institucional de Apoyo a la Producción. El Caso Bragado”, realizado por Pablo Costamagna, Carlo Ferraro y Elina Gor, respaldados por el ILPES (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, de la CEPAL), la UNNOBA (Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires), con recursos de la Agencia de Cooperación Alemana (GTZ) y personal técnico de nuestro municipio, a quienes agradezco profundamente, nos ayudará a los bragadenses a comprender que el cambio pasa por nosotros mismos, por la confianza que tengamos, por nuestra capacidad para juntarnos a pensar y hacer ese futuro mejor que deseamos para nosotros y nuestros hijos.

Un último reconocimiento: a Iván Silva Lira, Jefe de Desarrollo Local y Regional del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social de la CEPAL, quien con su aporte comprometido contribuye especialmente a que Bragado concrete sus mejores sueños.

Ing. Orlando Costa  
Intendente Municipal  
Municipalidad de Bragado



Indice






## INDICE

Introducción	17
Parte I	
<b>Metodología de trabajo</b>	<b>24</b>
Parte II	
<b>Bragado, caracterización del territorio</b>	<b>29</b>
Parte III	
<b>Resultados del trabajo de campo</b>	<b>41</b>
<b>Instituciones entrevistadas</b>	<b>43</b>
<b>Estructura y capacidad interna de las instituciones</b>	<b>45</b>
<b>Funciones, demandas y acciones de las instituciones</b>	<b>49</b>
<b>Comunicación y circulación de la información</b>	<b>55</b>
<b>Cooperación interinstitucional</b>	<b>60</b>
<b>Proyectos estratégicos actuales y futuros para el desarrollo de Bragado</b>	<b>67</b>

Parte IV	
<b>Conclusiones</b>	<b>71</b>
<hr/>	
La nueva agenda para el desarrollo	75
<b>Bibliografía</b>	<b>77</b>
<hr/>	
Anexos	
I. Organizaciones e informantes claves entrevistados	79
II. Opinión de los informantes claves	89
III. Formularios de captación de información	99



# Introducción



El análisis del desarrollo se ha ido enriqueciendo con la incorporación de aspectos institucionales y también con aquellos que incluyen elementos sociales y culturales, generando un avance sobre las concepciones teóricas tradicionales y cambios en la forma de entender la generación de competitividad Mipyme (Micro; Pequeñas y Medianas Empresas). La competitividad de las firmas no sólo responde a factores micro y macro económicos, sino que aparecen otros elementos de carácter sistémico como determinantes de la misma. Esta visión de competitividad sistémica hace referencia, por un lado, a la presencia de elementos de carácter mesoeconómico como son las organizaciones y el tejido de instituciones que se constituye en el entorno externo próximo a las empresas y, por otro, a factores de nivel meta donde se determina la capacidad de una sociedad de tomar, generar, aplicar y difundir el conocimiento, es decir donde se define el “capital social”.

En el nivel mesoeconómico encontramos al entorno empresarial formado por el tejido de organizaciones públicas y privadas, las relaciones de cooperación formales y no formales, el grado de desarrollo de las instituciones, la estructura productiva y de servicios, el desarrollo tecnológico, el rol del sector educativo; con la incorporación de este ámbito, el concepto de competitividad se torna más rico y complejo, para dejar de ser un fenómeno sólo asociado a la firma individual y a aspectos micro y macroeconómicos, ya que involucra las redes de empresas, el territorio y aspectos organizativos donde no son ajenos la historia de los procesos de desarrollo y la cultura.

En el nivel meta es donde se define el capital social. Putman (1995 y 1993), uno de los primeros en estudiar el mismo, expresa que fundamentalmente componen el capital social el grado de confianza existente entre actores de una sociedad, las normas de comportamiento cívico practicadas y el nivel de asociatividad. Estos son elementos evidenciadores de la riqueza y fortaleza del tejido social interno de una comunidad. La confianza es ahorradora de potenciales conflictos, un positivo comportamiento cívico contribuye al bienestar social, un alto nivel de asociacionismo indica la capacidad de una sociedad de actuar

cooperativamente, armar redes, concertaciones, y sinergias de todo orden. Hirschman (1984) señala que el capital social es la única forma de capital que no disminuye ni se agota con su uso, sino por el contrario, el uso lo hace crecer. Teachman, Paasch y Carver (1997) plantean y demuestran la hipótesis de que el capital social hace más productivas otras formas de capital, como el humano y el financiero.

En este marco de análisis, el territorio, con sus características socioculturales y económicas específicas y como lugar donde se desempeñan las firmas, juega un papel estratégico que viene siendo resaltado en los enfoques del desarrollo más innovadores. De esta forma, el territorio es el lugar donde los hombres y las empresas actúan y establecen relaciones, donde las organizaciones públicas y privadas, mediante su accionar, intervienen para regular la sociedad (Camagni, 1991).

En el caso específico del desarrollo económico, en el ambiente próximo a las empresas, aparece la gremial empresaria, la gremial obrera, las organizaciones educativas, las organizaciones científico-tecnológicas, el sistema financiero, el Estado, actores todos éstos que se vinculan y relacionan entre sí y con las empresas, de distinta manera y medida. La densidad de estos vínculos y la existencia de un entramado de organizaciones articulado, con proyectos conjuntos y trabajos en red, juegan un papel importante en el aumento de las oportunidades que tienen las empresas para enfrentar las dificultades que se presentan, mejorando de esta forma sus capacidades y competencias para resolver problemas y para definir estrategias frente a los grandes desafíos que impone la dinámica económica actual (Costamagna y Ferraro, 2002).

El territorio pasa a constituirse en un recurso específico *per se*, en la medida en que estamos en presencia de un espacio constituido cultural, social, económica e institucionalmente, que logra valorizar y explotar sus potencialidades endógenas y transformarse en un elemento esencial del desarrollo (Costamagna, Ferraro 2002).

Las experiencias internacionales como los clusters y los distritos industriales italianos

<sup>1</sup> Teachman, Paasch y Carver en Capital social y cultura, claves olvidadas del desarrollo, Bernardo Kliksberg, Indes, 2002.

muestran que, cuando en el territorio los actores generan comportamientos sinérgicos y articulados, el ambiente actúa como un operador de cuasi mercado que disminuye las incertidumbres, contrarresta las debilidades de la cultura organizacional, potencia los procesos de aprendizaje y la difusión del conocimiento.

Boscherini y Poma (2000) avanzan sobre la interpretación del territorio en el marco de los distritos industriales, dentro de la nueva dinámica económica y la sociedad del conocimiento, llegando a un modelo interpretativo denominado “sistema institucional territorial” donde el territorio, además de dinámica interna tiene dinámica externa, el territorio compete con otros territorios y las externalidades territoriales (las cámaras, el sistema educativo, el sistema tecnológico, el sistema financiero, las organizaciones, el Estado, etc.) son consideradas como agentes de la producción y del conocimiento.

La incorporación de estos factores al estudio y análisis de la competitividad reasigna nueva importancia al territorio que, con sus organizaciones e interacciones ha generado un nuevo “paradigma técnico-económico-social” donde, aparece un nuevo patrón organizativo que se manifiesta en el sector productivo y en la sociedad (Porter 1990). Esto significa, en contextos dinámicos, la necesidad de cambiar, adaptarse y en algunos casos, desaprender para volver a aprender y en donde “es fundamental una pronunciada voluntad política para concertar fuerzas y ensayar la coordinación de elementos del patrón en proceso de formación” (Esser, Hillebrand, Messener y Meyer-Staner 1996).

Sin embargo, es necesario recordar la importancia que tiene preservar los valores culturales para el desarrollo de una localidad, región o país. Las personas y por tanto las organizaciones son portadoras de actitudes de cooperación, valores, tradiciones y visiones de la realidad que son su identidad misma y que sirven como fuerza cohesiva (Kliksberg 2001). Todo esto nos demuestra que cuando una ciudad se plantea una estrategia de desarrollo es necesario aceptar y comprender la complejidad de la realidad local en la cual se desempeñan las empresas, las organizaciones y la sociedad en su conjunto.

En la actual etapa que vive Argentina -que está haciendo enormes esfuerzos para salir de las consecuencias que dejó la dura crisis recesiva de los últimos años-, se generó un espacio de reflexión sobre los desafíos que enfrenta el país a corto, mediano y largo plazo, como así también el rol de cada nivel del Estado. Los Gobiernos Locales asumen un rol protagónico en la definición del crecimiento y el desarrollo de sus localidades. El nivel de gobierno más cercano al ciudadano, en su agenda de trabajo tiene obligaciones que lo hacen trabajar sobre la producción, debe generar acciones para potenciar la innovación y al mismo tiempo, debe impulsar procesos de aprendizaje para el aumento de la competitividad de las empresas. Para esto tiene que introducir cambios y modernizar la forma de gestión, asumiendo el rol de catalizador y estimulador de voluntades, debe favorecer la construcción de espacios de participación y concertación y transformarse en el líder de este proceso. Bragado es parte del conjunto de municipios que en los últimos años han comenzado a indagar en estrategias de desarrollo de abajo hacia arriba (botton-up), pensándose a sí misma e intentando visualizar el territorio que desea su gente.

En primer lugar, Bragado construyó información que le permitió diagnosticar el punto de partida, el Estado Local asumió el rol de impulsor del proceso, y hoy con el presente trabajo se persigue comprender, conocer e interpretar cómo se conforma el tejido institucional de apoyo a la producción, la interacción y vinculación de las organizaciones, el accionar conjunto en pos del desarrollo productivo local y la opinión de los dirigentes sobre los ejes de trabajo estratégicos para el futuro del territorio.





Parte I METODOLOGIA DEL TRABAJO

El presente documento sintetiza los resultados del estudio de análisis del sistema institucional de apoyo a la producción de Bragado, Provincia de Buenos Aires, confeccionado a partir del trabajo de campo realizado en el mes de diciembre de 2004.

Para la concreción del mismo se desarrollaron tres etapas que se describen a continuación:

### ETAPA I Reconocimiento del territorio y del entramado institucional de apoyo a la producción.

En esta etapa:

- se realizó un relevamiento de información socioeconómica y productiva de Bragado y se confeccionó un mapa con las principales instituciones de apoyo a la producción y las empresas locales líderes. El mapa de instituciones lo integran organizaciones gubernamentales, privadas, mixtas y educativas-tecnológicas.

- se realizó un primer contacto con el equipo técnico local que trabajó con los especialistas externos.

### ETAPA II: Presentación del Estudio a realizar, definición del formulario y trabajo de campo.

En esta etapa:

- se intercambió información con el equipo local, se explicaron los alcances del trabajo y se evaluó, según la visión del grupo y el estado del debate en Bragado sobre el desarrollo económico, la competitividad y las posibilidades de acción desde el territorio.
- se presentaron las tareas a abordar ante los líderes locales, a través de una charla debate, donde se explicitaron los alcances de los conceptos a utilizar y el objetivo del estudio.
- se definió el formulario de captación de información.
- se realizaron las entrevistas, el procesamiento de la información y la redacción de un primer informe para discutir.

**ETAPA III: Discusión, presentación del informe final y búsqueda de un primer acuerdo institucional.**

En esta etapa:

- se discutió con el equipo local los resultados del trabajo y la interpretación que los consultores realizaron.
- se presentó en un taller institucional los resultados, buscando generar un proceso de discusión, con la finalidad de llegar a un primer acuerdo de acciones o lineamientos de trabajo en pos del desarrollo productivo de Bragado.


Al finalizar este trabajo, Bragado podrá contar con los siguientes productos que pueden ser capitalizados por las instituciones de apoyo a la producción:

- Proceso de sensibilización sobre Desarrollo Local y los posibles acuerdos institucionales.
- Formulario para la captura de información relevante de las instituciones y su red de vínculos.
- Informe Final que sintetiza el conocimiento del funcionamiento del entramado que contempla aspectos como: articulación y cooperación interinstitucional, acciones conjuntas, restricciones a la cooperación y propuestas para superarlas.
- Liderazgos institucionales y trama de relaciones.
- Equipo local con importantes elementos para guiar el proceso de fortalecimiento institucional local.
- Insumos para el diseño de programas que continúen el proceso de desarrollo local.

El presente documento se compone de tres partes, en la primera se realiza una reseña histórica del territorio y de sus principales características socioeconómicas, en la segunda se muestran los resultados de trabajo de campo y en la tercera se presentan las reflexiones finales y recomendaciones para continuar trabajando y fortaleciendo al entramado de organizaciones de apoyo a la producción.

También son parte de este trabajo los Anexos:

- Anexo I: Instituciones e informantes claves entrevistados.
- Anexo II: Resultados de las entrevistas a informantes claves.
- Anexo III: Formulario de captación de información.



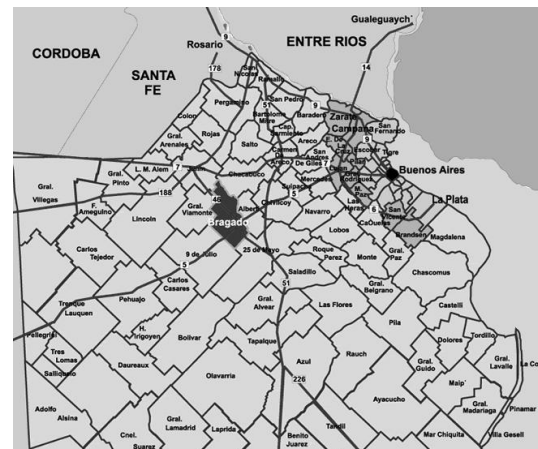
Parte II  
BRAGADO, CARACTERIZACIÓN  
DEL TERRITORIO

## Parte II BRAGADO, caracterización del territorio<sup>2</sup>

### El Territorio: ubicación e historia

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

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



<sup>2</sup> Para la redacción de este apartado se tomaron datos e información de las siguientes fuentes: página web [www.bragado.gov.ar](http://www.bragado.gov.ar), Censo Industrial Bragado 2003, Censo Nacional de Población y Vivienda 2001.

## Síntesis Histórica

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

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

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

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

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

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

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



ron para aprovisionar al Cantón.

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

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

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

## La leyenda

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

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

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

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

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

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

## Población

El Partido de Bragado tiene una superficie de aproximadamente 2.200 km<sup>2</sup>, donde se encuentran las localidades rurales de O'Brien, Mechita, Comodoro Py, Irala, Warnes, Olascoaga, Máximo Fernández, La Limpia y Asamblea y la ciudad cabecera del mismo nombre. Según datos del Censo Nacional de Población y Vivienda del año 2001, Bragado cuenta con una población de 40.259 habitantes, el 48.7% (19.605) varones y el 51.3% (20.654) mujeres. El 60.2% de la población (24.235 habitantes) tiene entre 15 y 64 años, el 24.4% (9.824 habitantes) tiene hasta 14 años y el resto 15.4 % (6200 habitantes) tiene más de 65 años.

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

- En viviendas con buenas condiciones de habitabilidad el 87.4%
- En viviendas deficitarias el 12.6%
- En viviendas con agua corriente de red pública el 82.2%
- En viviendas con desagüe cloacal a red pública el 51.1%
- Con hacinamiento crítico el 1.8%
- Con NBI el 7.4%

Algunos indicadores socioeconómicos que surgen son:

- Población con NBI: 8.1%
- Población sin obra social: 42.5%
- Población de 65 años y más sin obra social: 12.3%
- Tasa neta de escolaridad EGB: 94.9%
- Tasa neta de escolaridad Polimodal: 56.6%

- Tasa neta de escolaridad Terciario Universitario: 12.6%
- Tasa de analfabetismo: 1.7%

#### Actividades económicas

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

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

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

La agricultura se asienta sobre la producción de soja (principal cultivo), trigo y maíz. También se produce cebada, constituyéndose en una característica distintiva con respecto a otros municipios de la región. Según datos del SENASA, a 2004 se registraron 105.346 cabezas de ganado bovino y 19.156 de porcino, siendo las dos producciones pecuarias más significativas en el Partido.

Por su parte, en la campaña agrícola 2002/2003, la superficie total implantada fue: cereales 51.000 ha y oleaginosas 68.000 ha. Del grupo de los primeros, el trigo, en 28.000 ha tuvo rindes de 24 qq/ha; el maíz en 14.000 ha de 78 qq/ha; y la cebada en 9.000 de 24 qq/ha.

En cuanto a la soja de 1ª, sobre 32.000 ha rindió 34 qq/ha y, la soja de 2ª, en 36.000 ha 24 qq/ha.

(Fuente: INTA Bragado).

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

#### Proceso de desarrollo industrial.

La tradición industrial en esta comunidad tiene un punto de partida con la instalación de los talleres ferroviarios en la localidad de Mechita en el año 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.

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

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

Divisiones	Cantidad de firmas
Elaboración de alimentos y bebidas	93
Fabricación de prendas de vestir	61
Fabricación de productos de metal (excepto maquinaria y equipo)	20
Producción de madera y corcho (excepto muebles)	16
Editoriales e imprenta	14
Fabricación de muebles y colchones e industrias no clasificadas	9
Fabricación de otros productos minerales no metálicos	8
Fabricación de productos textiles	5
Curtido de cuero, talabartería y calzado	4
Fabricación de metales básicos	4
Fabricación de máquinas y equipos	4
Motores, equipos y suministros eléctricos	4
Fabricación de vehículos automotores y autopartes	4
Fabricación de papel y productos de papel	2
Fabricación de sustancias y productos químicos	2
Fabricación de 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 2003 el conjunto de 256 empresas industriales ocupaban 2032 personas, de ellas 1839 se desempeñan en el ámbito del Partido Bragado. Facturaron en el año 2002 más de 123 millones de pesos.

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

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

## INDUSTRIAS, PERSONAL OCUPADO Y FACTURACION SEGUN ACTIVIDAD ECONOMICA

RANGOS	EMPRESAS		PERSONAL OCUPADO (Año 2003)		FACTURACION (Año 2002)	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Elaboración de alimentos y bebidas	93	36.3	288	15.7	14.294.726	11.5
Fabricación de productos textiles	5	2.0	8	0.4	248.430	0.2
Fabricación de prendas de vestir	61	23.8	546	29.7	19.606.002	15.8
Curtido de cuero, talabartería y calzado	4	1.6	8	0.4	*	*
Productos de madera y corcho (excepto muebles)	16	6.3	26	1.4	275.328	0.2
Fabricación de papel y productos de papel	2	0.8	*	*	*	*
Editoriales e imprentas	14	5.5	55	3.0	651.2020	0.5
Fabricación de sustancias y productos químicos	2	0.8	*	*	*	*
Fabricación de productos de caucho y plástico	2	0.8	*	*	*	*
Fabricación de otros productos minerales no metálicos	8	3.1	38	2.1	562.285	0.5
Fabricación de metales básicos	4	1.6	340	18.5	71.247.537	57.5
Fab. productos de metal (excepto máquinas y equipos)	20	7.8	50	2.7	711.202	0.6
Fabricación de máquinas y equipos	4	1.6	136	7.4	12.416.649	10.0
Motores, equipos y suministros eléctricos	4	1.6	32	1.7	1.313.816	1.1
Fabricación de instrumentos médicos, ópticos y de precisión	1	0.1	*	*	*	*
Fabricación de vehículos automotores y autopartes	4	1.6	14	0.8	236.467	0.2
Fabricación de otros tipos de equipos de transporte	1	0.4	*	*	*	*
Fabricación de muebles y colchones e industrias no clasificadas	9	3.5	268	14.6	1.639.692	1.3
Reciclamiento	2	0.8	*	*	*	*
<b>TOTAL</b>	<b>256</b>	<b>100</b>	<b>1839</b>	<b>100</b>	<b>123.803.723</b>	<b>100</b>

(\*) Secreto estadístico



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

Analizando el personal ocupado, el grupo de empresas más grandes (más de 50 empleados) genera el 47.8% de los puestos de trabajo, ocupando a 879 personas y facturan el 87.7% de la facturación total industrial (\$108.532.516). El sector de la micro y pequeña empresa genera 585 puestos de trabajo (31.8%) y facturan \$6.281.134 (31.8%).

Algunas características del sector industrial del Partido de Bragado:

- El 84.8% son empresas unipersonales.
- El 94% son empresas familiares (más del 50% de su capital social pertenece a una sola familia).
- 19 años es la edad promedio de las firmas industriales.
- El 52.3% (134 firmas) no tiene deudas, siendo el 84% de este grupo microempresas.
- El 38.6% (99 firmas) manifiesta tener algún tipo de endeudamiento, de este grupo el 56% tiene un endeudamiento menor al 30% de la facturación.

- El 80% de las empresas venden parcial o totalmente sus productos a clientes localizados dentro del Partido, 69 empresas comercializan en localidades del resto de la Provincia de Buenos Aires, 31 firmas venden a 19 provincias argentinas.
- 4 empresas exportan, todas ocupan 20 o más personas.
- 10 países son el destino de las exportaciones (norte, centro y sud América, Europa y África).
- 3,5 millones de dólares fue el monto exportado en el 2002 y se incrementó en el primer semestre del 2003 alcanzando los 9.2 millones.
- El 35.5% (91 empresas) fabrican bienes por encargo de otras firmas y 38 de ellas producen bajo esta forma la totalidad de su producción.
- 32 empresas terciarizan parte de su producción. El 60% de este grupo pertenece a los sectores indumentaria y productos de metal.
- El 70.6% de las empresas entre el período 1998-2002 realizaron alguna acción innovativa.
- El 30.5% (78 empresas) realizaron inversiones en el período 2000-2002. El monto total invertido alcanzó en el 2002 los 67.138.904 pesos argentinos.

Parte III RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO<sup>3</sup>



## Instituciones Entrevistadas:

### Sector Público

#### Intendente Municipal

Dirección de Planeamiento y Turismo

Dirección de Promoción Económica

Dirección de Desarrollo Local

Presidencia Concejo Deliberante

3 Algunas consideraciones metodológicas que deben ser tenidas en cuenta para la lectura de la información:

En las entrevistas se recabó información que permite analizar los siguientes tópicos:

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

En el informe se utiliza el término instituciones y organizaciones de forma indistinta, considerando una organización como una unidad socialmente constituida para el logro de un fin.

Respecto a las 19 instituciones que formaron parte del trabajo de campo es preciso aclarar que:

Al Consorcio Vial Municipal y al Consorcio Parque Industrial, sólo se los entrevistó a partir del tópico 2), ya que éstos a los fines de este estudio, no son instituciones en sí mismas, son espacios de concertación, planificación y control.

En cuanto al Sector Gubernamental de Bragado, por un lado se buscó conocer la opinión del Intendente Municipal en los tópicos 4, 5 y 6; y por otro se consideró al Área de Desarrollo como la institución del Sector Público ligada a la producción. En la misma se entrevistaron las tres direcciones considerándolas como opiniones e instituciones distintas, aún cuando en las respuestas del resto aparecen como una única organización.

Por estos motivos en algunos ítems analizados aparece un total de 16 instituciones que responden y en otros 19.

## Sector Privado

Centro Unión Comercial e Industrial (CUCI)

Sociedad Rural Bragado

Federación Agraria Argentina

Centro de Acopiadores de Cereales

Cámara de Microempresarios de Bragado

Consejo Profesional de Ciencias Económicas

Centro de Profesionales de la Ingeniería

## Sector Educativo-Tecnológico

INTA

Instituto Privado Agrotécnico

Escuela de Educación Técnica Nro. 1

Centro de Formación Profesional Nro. 401

## Instituciones mixtas (sectores público y privado)

IDEB Bragado

Consortio Parque Industrial

Consortio Vial Municipal

Sector	Cantidad de Instituciones	%
Público	5	26
Privado	7	37
Educativo Tecnológico	4	21
Mixto	3	16
Total	19	100

#### ESTRUCTURA Y CAPACIDAD INTERNA DE LAS INSTITUCIONES.

En este apartado se intenta detectar cómo está formado el entramado y con qué capacidades y recursos humanos, de infraestructura y logística cuenta para accionar.

##### Recursos Humanos:

15 de 16 instituciones (94%) tienen estructura de personal para su funcionamiento. No se considera como estructura la Comisión Directiva. De éstas, 12 instituciones (80%) cuentan con al menos un personal con estudios de nivel superior (terciario o universitario).

En 11 de las 16 instituciones (69%) el personal participó en cursos de capacitación durante el 2004. Las temáticas de la capacitación fueron:

Emprendedores  
Calidad. ISO 9000.  
Curso internacional ILPES.  
Informática.  
Desarrollo territorial y regional.  
Líneas de crédito.  
Pymes y Pymes familiares.  
Atención al cliente.  
Autoservicios.  
Charlas técnicas.

En la mayoría de los casos, los cursos los realizaron porque eran temáticas que manifestaron necesitaban aprender y lo visto en cada caso les resultó útil y aplicable a la institución. (No se midió en qué medida se aplicaron los contenidos).

Asesores externos:

5 de las 16 instituciones entrevistadas (31%) tienen asesores externos que brindan servicios de forma continua. Los asesores son locales y los temas son de asesoramiento tradicional; en cuatro de los casos es asesoramiento jurídico-contable y en otro de ingeniería hidráulica.

Plan de actividades:

10 de las 16 instituciones (62%) tienen plan de actividades anual.  
5 lo realizan con la Comisión Directiva (50%)

4 con el involucramiento de todos los integrantes de la organización (40%)  
1 consultando a sus socios (10%)

Aclaración: en ningún momento se solicitaron los planes por escrito.

#### Infraestructura:

Para el desarrollo de las actividades las 16 instituciones cuentan con:

11 instituciones con Biblioteca	69%
13 instituciones con Base de Datos	81%
15 instituciones con Sistemas Informáticos	94%
14 instituciones con Internet / Mail	87%
10 instituciones con Sala de capacitación	62%

#### Información y conocimiento:

10 de las 16 instituciones (62%) generan información de forma sistemática. Entre los trabajos mencionaron: Censo Industrial, Creación de Empleo Sustentable (BID), Datos e información sectorial, Información técnica de interés sectorial, Boletín de actividades.

Con todos estos elementos podemos observar que Bragado contiene en su interior un entramado institucional formado por un importante número de organizaciones. Como punto distintivo a la media, se detecta la existencia de tres instituciones mixtas (16% del total del entramado), donde los sectores público y privado accionan en pos de un objetivo común. Dos de estas últimas son consideradas como espacios de concertación entre actores



públicos y privados (Consortio Vial Municipal y Consortio Parque Industrial), lo que nos permite anticiparnos y pensar que este territorio cuenta con ejemplos de cooperación entre las instituciones, hecho poco habitual en la Argentina.

Si bien no es nuestro objetivo evaluar el desempeño interno de las instituciones, podemos decir de la lectura de los datos recabados que respecto a la estructura y capacidad que presentan las mismas, surgen aspectos positivos que nos dejan pensar que Bragado tiene un buen punto de partida en cuanto a capacidad y logística para trabajar sobre una estrategia de desarrollo. Si bien esta es condición necesaria pero no suficiente, es un punto importante a destacar y tener presente, ya que si una ciudad no cuenta con la estructura mínima para implementar acciones, gestionar el desarrollo resulta muy complejo.

Esto también lo vemos en que un 94 % de las instituciones cuenta con una estructura de personal para su funcionamiento, y dentro de este grupo el 80% cuenta al menos con una persona con estudios de nivel superior. El 94 % de las instituciones tiene equipamiento informático y el 87% acceso a internet/mail. Si bien, al igual que en el punto anterior no se evalúa el funcionamiento interno, a priori parece que estamos ante una estructura institucional con potencialidad.

Respecto al asesoramiento externo que reciben las instituciones, son pocas las que lo disponen y en todos los casos es en temas tradicionales como asesoramiento contable y jurídico.

Sobre la planificación de las actividades, si bien 10 instituciones mencionaron contar con plan anual de actividades, debemos aclarar que no se solicitaron los documentos. Para realizarlo 9 de éstas no consultan a sus socios, lo que marcaría una debilidad y una posible desconexión entre la oferta de las instituciones y la demanda de sus beneficiarios o asociados. Además, en las conversaciones se percibe que más que de plan anual de actividades están hablando de líneas de acción, ejes de trabajo, lo que abriría un campo de labor en términos de fortalecimiento institucional interno.

Por último, como un activo importante observamos un esfuerzo considerable en la construcción de información. Bragado se propuso realizar diagnósticos, indagar sobre sus debilidades y fortalezas y comenzar a tomar decisiones, de modo tal que hoy existe un conjunto de instituciones (lideradas por el Estado local) que producen información sectorial y van generando insumos de calidad en temáticas relacionadas al desarrollo económico.

#### FUNCIONES, DEMANDAS Y ACCIONES DE LAS INSTITUCIONES

El objetivo de este apartado es conocer el perfil del accionar institucional, indagando cuáles son las competencias principales de las organizaciones, las demandas que perciben de su público objetivo y las acciones que realizan. Se busca profundizar el análisis y ver la relación que existe entre funciones/demandas/actividades y también observar desde qué enfoque trabajan, no es lo mismo hacerlo sólo desde la oferta o realizarlo con consultas permanentes a quienes va dirigido el accionar de la institución. Para esto se solicitó a cada dirigente que exprese cuáles son sus principales funciones, qué demandas reciben de sus afiliados/socios/clientes y qué acciones realizan<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Nota En la pregunta del formulario se solicitaba que cada institución mencione las tres funciones, demandas que reciben de sus afiliados/socios/clientes y acciones que realizan, jerarquizando en cada caso las respuestas (es decir ordenarlas según el nivel de importancia). En muchos casos los dirigentes han puesto en un mismo nivel de importancia las dos o tres funciones, demandas y acciones que mencionaban, por tanto se considera como una sola respuesta con más de una opción y por lo que la sumatoria da más que el total de instituciones.

FUNCIONES	CANT. INST.	%
De representación. (Representación gremial. Representación del Sector. Representación del ciudadano.)	6	33%
De promoción del desarrollo territorial. (Promoción del desarrollo territorial. Posicionamiento del territorio. Articulación empresarial. Articular y aglutinar al sector. Desarrollo de microempresas)	5	28%
De control, regulación y orden. (Control Ejecutivo Municipal, emitir normativas. Control actividad. Control de matrícula. Organización de actividades. Regular y ordenar.)	5	28%
De capacitación y formación. (Inserción laboral)	4	22%
De servicios a las empresas. (Financiamiento. Asistencia a Pymes. Otros Servicios)	4	22%
De información y difusión. (Información. Difusión de actividades. Difusión tecnológica.)	3	17%
Involucramiento en temas de interés para la comunidad.	1	5%

DEMANDAS	CANT. INST.	%
De capacitación y formación. (Capacitación con salida laboral. RRHH calificados. Mano de Obra)	5	28%
De servicios a las empresas. (Financiamiento. Servicios)	3	17%
De representación. (Normativas generales y sectoriales. Representación gremial. Defensa y representación del sector.)	4	22%
De información y consultas.	3	17%
Promoción del territorio. Asesoramiento para la radicación de empresas.	2	11%
Demandas internas de la institución a la que pertenecen. (Intendencia. Asesoramiento en Desarrollo Local)	2	11%
No existen demandas.	2	11%
Creación de empleo.	1	5%
Organización y control de la actividad.	1	5%

ACTIVIDADES	CANT. INST.	%
De formación y capacitación.	7	39%
De promoción y fomento del desarrollo de Bragado. (Promover demandas, construir conocimientos y posicionar a Bragado. Promover el desarrollo. Radicación de empresas y posicionamiento de Bragado). Acompañar programas relacionados con la producción y lo social de Bragado. Desarrollo producción local. Articulación empresarial. Acompañamiento en procesos asociativos.)	6	33%
De servicios a las empresas. (Financiamiento. Proyectos de financiamiento. Asesoramiento. Búsqueda de mercados. Otros servicios)	6	33%
De representación.	4	22%
Controlar, regular y ordenar. (Controlar, coordinar, consensuar, regular, ordenar).	3	17%
De información y consultas.	3	17%
Involucramiento en temas de interés para la comunidad.	2	11%

Poniendo a la empresa como eje del accionar del sistema de apoyo a la producción y de la lectura de las respuestas institucionales, se observa que es un entramado con funciones tradicionales que incorpora en sus objetivos y acciones cuestiones relacionadas al desarrollo económico local. La consolidación de estas acciones requieren un proceso de trabajo a mediano plazo y Bragado lleva ya un tiempo en su construcción mostrando avances en este proceso.

Las principales funciones que mencionan los dirigentes son de “representación” en primer lugar con la mención de 6 instituciones, cinco de las cuales pertenecen al sector privado. Luego aparecen 5 instituciones que manifestaron trabajar en temas que podemos agrupar en la denominación funciones “de promoción del desarrollo territorial”, tres de estas pertenecen al sector público que aparece en este ítem liderando el proceso. Luego le siguen dos grupos de cuatro instituciones donde las funciones son “de control, regulación y orden”, y otro “de servicios a las empresas”.

Sobre esta última, cabe mencionar que los servicios son elementos claves de la promoción del desarrollo pero para su mejor exposición se optó por mostrarlo en forma separada. Si profundizamos el análisis, se observa que de las 4 instituciones que mencionaron esta función, dos también mencionan “promoción”, por lo tanto si sumamos las dos restantes al grupo de “promoción del desarrollo territorial” el mismo se conforma por 7 instituciones, permitiéndonos corroborar la afirmación de que es un entramado con funciones tradicionales de representación que está incorporando el objetivo de trabajar en pos del desarrollo de Bragado.

Respecto a las acciones que manifestaron realizar, se observa cierta concordancia con las funciones de las instituciones. Los grupos de actividades más mencionadas son: “de formación y capacitación” mencionada por 7 instituciones, “de promoción del desarrollo de Bragado” 6 instituciones, “de servicios empresariales” 6 instituciones y luego 4 instituciones manifestaron realizar acciones “de representación”.

Si analizamos las acciones de forma aislada en relación con las funciones, se lee que el accionar está ligado principalmente a la mejora de la competitividad de empresas con cuestiones de capacitación y servicios. Pero si sumamos al análisis las funciones se observa que hay un desfasaje entre estas y el principal accionar.

En términos de demandas las más mencionadas son “de capacitación y formación” (5 instituciones), “de servicios empresariales” (3 instituciones) y “de representación” (4 instituciones).

Parecería que según la mirada de las instituciones, los destinatarios de las políticas si bien manifiestan la necesidad de ser “representados”, también marcan como principal demanda acciones que tienden a mejorar las capacidades. Esto se observa cuando profundizamos el análisis y vemos que en demandas de “capacitación y formación” principalmente hacen referencia a la formación de RRHH calificados.

Las instituciones no ven en sus afiliados/socios/clientes demandas relacionadas directamente con la promoción del territorio salvo las dos referidas a “asesoramiento para la radicación de empresas”.

*Si hacemos un paréntesis en las opiniones brindadas por los dirigentes institucionales y observamos qué expresan los informantes claves al consultarlos sobre cuáles son los cambios que deberían realizar las instituciones para mejorar su accionar, opinan 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.*

*Asimismo 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 responsables 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.*

Podemos decir que, si bien es un entramado que en su razón de ser cumple un rol tradicional, desde el ámbito público y en algunas instituciones se están haciendo importantes aportes en temas estratégicos del desarrollo. Si bien esto debería ser evaluado en su accionar, en la base existente encontramos potencialidad para seguir creciendo.

Como aspecto a trabajar aparece la necesidad de modificar algunos enfoques de la relación con los destinatarios de las políticas, las instituciones trabajan sesgadas por sus creencias y haría falta un mayor conocimiento de cuáles son las verdaderas necesidades y demandas de las empresas, ya que parecería que el sector empresario demanda acciones que hoy no son detectadas por las instituciones.

#### COMUNICACIÓN Y CIRCULACION DE LA INFORMACIÓN.

En este apartado se pretende conocer cómo circula la información dentro del entramado, cómo se comunican las instituciones y los motivos de las mismas.

Para esto se preguntó a los dirigentes si se comunican con otra institución, los motivos por los cuales se comunica y si reciben comunicación de otras instituciones, de cuáles y los motivos.



Institución	Se comunica con (A)	Recibe comunicación de (B)	Diferencia (A)-(B)
Área Planeamiento y Turismo	16	7	9
Área Promoción Económico	14	8	6
Área Desarrollo Local	7	6	1
Concejo Deliberante	2	3	-1
Centro IDEB Bragado	9	4	5
CUCI	9	5	4
Sociedad Rural Bragado	11	3	8
Federación Agraria Argentina	6	15	-9
Centro Acopiadores de Cereales	10	10	0
Cámara de Microempresarios de Bragado	5	2	3
Consortio Vial Municipal	2	0	2
Consortio Parque Industrial	4	2	2
INTA	12	5	7
Instituto Privado Agrotécnico	10	4	6
Escuela de Educación Técnica N° 1	4	3	1
Centro de Formación Profesional 401	14	13	1
Consejo Profesional de Ciencias Económicas	4	3	1
Centro Profesionales Ingeniería	7	5	2

En primer lugar se detectó que todas las instituciones se comunican con otras del entramado y también reciben información, excepto una que dice no recibir información del resto.

Como se puede observar en la tabla, sólo una institución manifiesta comunicarse y recibir información de todas aquellas con las cuales se comunica. Dos instituciones reciben información de más instituciones con las que se comunican, pero en el resto de las instituciones (14) la diferencia entre el total de instituciones con la que cada organización dice comunicarse y el total de instituciones que se comunican con ella siempre es negativa. Aparecen diferencias producto de que la circulación no es como las instituciones la perciben. La comunicación es un tema estratégico en todo territorio que persiga trabajar sobre una política de desarrollo articulada y concertada entre los diversos actores y también un tema de difícil consecución de un óptimo. Además la experiencia nos muestra que, habitualmente en las ciudades no hay grandes esfuerzos en trabajar sobre la comunicación y siempre es deficitaria.

Lo expuesto no pretende justificar la existencia de “ruidos” o interferencias, sólo intenta explicarlos. En Bragado es clara la necesidad de mejorar la comunicación y circulación de la información analizando distintas alternativas para lograrlo.

Aquí nos parece importante, por un lado, mencionar que las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones son elementos destacables a tener en cuenta al pensar la estrategia y, por otro, recordar que el presente trabajo -en el primer apartado- mostró como punto positivo que el entramado cuenta con una estructura y logística que permite incorporar perfectamente las Nuevas Tecnologías de la Información y el Conocimiento en una estrategia para mejorar las comunicaciones.

En la tabla también se observa que el sector que más dice comunicarse con el entramado es el público a través de sus Direcciones, principalmente Planeamiento y Turismo y Promoción Económica. Luego aparece el Centro de Formación Profesional 401 con 14 institucio-

nes, el INTA y la Sociedad Rural con 12 y 11 instituciones, el Instituto Privado Agrotécnico y el Centro de Acopiadores con 10 instituciones.

Si analizamos la columna que muestra la cantidad de organizaciones de las cuales reciben información, observamos que la Federación Agraria Argentina, el Centro de Formación Profesional 401 y el Centro de Acopiadores son los que más información dicen recibir, luego le sigue el sector público y el resto de las instituciones manifiestan que reciben información de 3 a 5 instituciones del entramado. Esto marca que existe una brecha entre las comunicaciones que realizan y las que reciben.

En cuanto a los motivos de las comunicaciones, en las siguientes tablas se observa que los principales motivos por los que se comunican con otras instituciones son, en primer lugar, “cuestiones operativas y acciones que realizan”, en segundo lugar “consultas, información” y en tercer lugar “porque participan en la comisión directiva de la institución” y “temas de interés sectorial”.

Por el lado de las comunicaciones que reciben, los temas principales son “actividades, cuestiones de trabajo, planificación actividades”, en segundo lugar aparece “invitación a reuniones” y en tercero “consultas, intercambio de información”.

*Como elemento final de este apartado, los motivos de las comunicaciones dejan entrever la necesidad de instalar el debate de los temas estratégicos para el futuro de Bragado y en este marco la posibilidad de acciones conjuntas.*

MOTIVOS POR LOS CUALES SE COMUNICAN CON OTRAS INSTITUCIONES	
Motivos	Cantidad
Por temas de trabajo diario, por las acciones que se realizan en la organización	15
Consultas, información, intercambio de información, inquietudes	9
Porque hay instituciones que participan en otras instituciones y deben ser informadas como parte de la comisión directiva o del consejo	6
Temas de interés sectorial	6
Invitación a reuniones, charlas, cursos	6
Pasantías, becas	5
Temas específicos	4
Discusión de políticas de acción	2
Reclamos	2
Temas varios según surjan las necesidades	1

MOTIVOS POR LOS CUALES OTRAS INSTITUCIONES SE COMUNICAN CON LA SUYA	
Motivos	Cantidad
Actividades, cuestiones de trabajo, planificación, análisis actividades	11
Reuniones, charlas, cursos, invitaciones	10
Consultas, solicitudes, intercambio de información.	8
Pertenece a la institución	6
Temas específicos	4
Temas de interés sectorial	2
Becas, pasantías	2
Discusión	1
Temas varios según surjan las necesidades	1

## COOPERACION INTERINSTITUCIONAL

Con la finalidad de estudiar el grado de cooperación entre las instituciones, se consultó sobre las actividades conjuntas que realizan, las temáticas prevaletientes en las mismas, los aportes que realiza cada institución y se les solicitó efectuaran una evaluación del tipo de relación y los resultados de las acciones.

De las instituciones que responden el apartado, 10 manifestaron realizar acciones conjuntas con otra institución. Se mencionan 8 proyectos relacionados al sector productivo y 2 proyectos sociales.

Seguimos el análisis de la cooperación centrándonos en el grupo de instituciones que expresaron realizar acciones conjuntas con otra organización. A éstas instituciones se les solicitó que realicen una evaluación en cuanto a:

- Cantidad de proyectos conjuntos que tiene: si considera que es Adecuada, Poco Adecuada o Nada Adecuada.
- Tipo de relación para el desarrollo de la acción conjunta: es Cooperativa, Neutra o Conflictiva.
- Resultado de las acciones realizadas: es Muy Exitoso, Exitoso, Poco Exitoso.

En el procesamiento de las entrevistas, se observa que respecto a la cantidad de las accio-

<sup>5</sup> Nota: Se consideran acciones conjuntas, sólo acciones concretas donde cada institución realiza aportes y donde hay resultados o habrá resultados en el corto plazo. No se consideraron acciones conjuntas aquellas relaciones institucionales donde no hay una acción concreta. Para las instituciones del entramado el Área de la Producción se considera como una institución.

<sup>6</sup> Los proyectos que se mencionan se refieren a: Foro Comercio y Turismo, Capacitación y pasantías, Financiamiento: Fondo Municipal de Microempresas, Cursos para PyMEs, Consorcio Vial, Capacitación en proyectos sociales productivos, Proyectos educativos-productivos, Reuniones técnicas. Es necesario aclarar que algunas de estas denominaciones hacen referencia a un conjunto de proyectos que persiguen el mismo objetivo, como por ejemplo "Proyectos educativos-productivos".

nes conjuntas, de las diez instituciones que manifestaron cooperar con otras, cinco consideran que la cantidad de actividades es Adecuada y cinco Poco Adecuada.

En cuanto a la relación institucional para cooperar, nueve instituciones respondieron que es Cooperativa, sólo una institución y en un solo proyecto evaluó la relación como Neutra. Es interesante este punto, ya que si bien es baja la cantidad de acciones conjuntas y de instituciones que trabajan de manera articulada y cooperando, las relaciones cuando se dan estas situaciones de encuentro no son “conflictivas”. Se puede leer que en ocasiones el entramado muestra capacidad para salir del individualismo y accionar en forma conjunta obteniendo resultados exitosos, ya que en relación a los resultados de las acciones conjuntas, dos instituciones los evalúan como Muy Exitosos, siete como Exitosos y sólo una institución como Poco Exitoso.

Respecto a las temáticas de las actividades conjuntas vemos en la tabla siguiente que, básicamente, la temática es capacitación.

Temáticas de los proyectos conjuntos	1º Lugar	2º Lugar	3º Lugar
Capacitación y formación (pasantías, formación laboral)	5	2	1
Financiamiento	2		
Proyectos productivos sociales (colectas, social-productivo)	2		1
Creación espacios de concertación (Foro comercio y turismo, Consorcio vial)	3		

*Volvemos a remarcar que esto es una línea a trabajar ya que si bien el tejido institucional de Bragado incorpora en sus objetivos y acciones los temas productivos y de desarrollo, parecería ser que las organizaciones lo hacen de forma aislada, no mostrando cooperación y articulación en sus acciones.*

Para analizar las razones por las cuales sucede esto, se consultó a los dirigentes sobre las principales restricciones a la cooperación y qué soluciones proponen. En las siguientes tablas se sintetizan las respuestas.

Restricciones a la cooperación	Menciones
Problemas de intereses, individualismo Priman intereses sectoriales por sobre generales (4). Intereses personales. Políticas partidarias. Politización (respeto y reconocimiento institucional). Personalización, crisis de representatividad. Individualismo (5).	13
Problemas culturales Falta apertura de los actores. Romper paradigmas tradicionales, prejuicios. Falta apertura del Gobierno local, Municipio centralista. Desconfianza.	6
Problemas de comunicación Fallas de comunicación. Desconocimiento del accionar de c/u. Falta difusión de la institución.	6
Problemas de formación y capacitación Falta cultura de participación. Falta formación de dirigentes. Están aprendiendo a articular. Falta práctica de participación y colaboración. Diversas interpretaciones del Desarrollo Local.	6
Falta visión compartida Falta interés aglutinador. Falta alineación. Falta finalidad común (2). Falta visión compartida.	5
Falta de recursos Falta tiempo para articular y cooperar. Faltan RRHH (2). Faltan RR económicos.	4
Otros Dependencia de dos grandes sectores: campo y acería. Muchas consultas por parte del Estado y poca concreción. Of. Laboral (política del empresario del trabajo en negro). Faltan liderazgos en la comunidad. Falta convocatoria para la búsqueda de soluciones. Discurso distinto a la acción. Cambio generacional	8
No hay	1

SOLUCIONES PARA SALVAR LAS RESTRICCIONES	Cantidad de Menciones
<p>Visión compartida</p> <p>Agenda social. Generar objetivo común, elemento aglutinante. Buscar proyecto común. Buscar objetivos comunes sectoriales y generales. Taller sobre fin único. Trabajar sobre la visión compartida. Realizar acciones conjuntas. Ampliar la visión campo-ciudad.</p>	8
<p>Generar confianza</p> <p>Mostrar resultados. Comunicar. Reconocimiento y respeto. Credibilidad</p>	8
<p>Trabajar sobre el individualismo</p> <p>Trabajar sobre el individualismo. Dejar el individualismo. Predisposición. Trabajar para el cambio cultural. Despersonalizar las instituciones.</p>	5
<p>Generar espacios de concertación</p> <p>Generar espacios de discusión y continuar el proceso. Buscar alguien que convoque para tratar problemas en común.</p>	3
<p>Capacitación y formación</p> <p>Formación de dirigentes. Capacitar para entender la cooperación.</p>	3
<p>Trabajo de CEPAL</p> <p>(dará la foto del entramado y su relacionamiento)</p>	1
<p>El Municipio debe abrirse</p>	1
<p>Trabajar sobre los RRHH y económicos</p>	1
<p>Solicitud de rebajas de cargas impositivas e implementar programas de formación de empleados</p>	1
<p>No se necesita nada</p>	1



Las principales restricciones se relacionan a lo que hemos sintetizado “Problemas de intereses e individualismo”, que si lo sumamos a “Problemas culturales”, que aparece en segundo lugar, detectamos barreras claves y relacionados a la idiosincrasia del sistema. Luego aparecen cuatro conjuntos de restricciones “Problemas de comunicación”, “Problemas de formación y capacitación”, “Falta de visión compartida”, y “Falta de recursos”, sobre las cuales se pueden pensar acciones a corto y mediano plazo que permitan ir salvándolas, logrando resultados positivos y que contribuyan a superar las restricciones de más peso que involucran cambios culturales y de valores y que implican una línea de trabajo a largo plazo.

En cuanto a las soluciones que proponen las instituciones entrevistadas, tienen concordancia con las restricciones descritas. Así mencionan la necesidad de trabajar sobre “la visión compartida del desarrollo”, la “generación de confianza”, “trabajar sobre el individualismo”, “generar espacios de concertación” y “capacitar”. Estas propuestas, si bien las instituciones las expresan con distinto vocabulario, marcan claros ejes de trabajo que permitirán generar paulatinamente la cultura de trabajo cooperativo y articulado, y contribuirán a producir los cambios de valores que el sistema institucional hoy manifiesta como importantes restricciones.

Al análisis de las restricciones y soluciones planteadas debemos sumarle el estudio de los liderazgos.<sup>7</sup> En la entrevista se busca detectar agentes o instituciones líderes en los siguientes temas considerados estratégicos cuando hablamos de desarrollo económico local:

a.- Generación de iniciativas y propuestas: con el objeto de identificar actores líderes en materia propositiva y generadores de acciones.

<sup>7</sup> El trabajo de campo indaga sobre cuatro puntos que se consideran claves para el desarrollo económico local, consultando a los entrevistados sobre qué agentes identifican (si identifican alguno) como líderes en los siguientes temas: Generación de iniciativas y propuestas; Capacidad de articular y generar consenso; Capacidad de negociación externa; Visión Estratégica de Futuro. Los entrevistados podían autoasignarse una posición de liderazgo.

b.- Capacidad de articular y generar consenso: con el propósito de identificar actores líderes en procesos de generación de consensos y articulación.

c.- Capacidad de negociación externa: se procura identificar liderazgos relacionados con la representación externa y la imagen de Bragado en el resto del país y el exterior.

d.- Visión estratégica de futuro: hace referencia a los actores líderes en el debate estratégico sobre el futuro de Bragado.

Retomando las soluciones para superar las restricciones a la cooperación, se mencionó la necesidad de generar espacios de concertación y trabajar sobre la visión compartida. Para ello es necesario instituciones con capacidad de convocar, guiar discusiones, generar confianza y concertar.

En este punto, la institución que se presenta con liderazgo es la Municipalidad de Bragado, no surgiendo un liderazgo fuerte y marcado que acompañe o colabore desde el sector privado, lo que está en consonancia con lo analizado sobre la necesidad de fortalecer a las instituciones.

Es importante aclarar que el liderazgo de la Municipalidad está directamente relacionado a su Intendente.

Liderazgo en cuanto a “generación de iniciativas y propuestas”

Municipalidad:	41%
Otros (empresarios):	26%
CUCI:	9%
SR:	9%
INTA:	6%

Liderazgo en cuanto a “capacidad de articular y generar consenso”

Municipalidad:	56%
SR:	15%
Otros:	7%
CUCI:	7%
Centro Acopiadores:	4%

Liderazgo en cuanto a “capacidad de negociación externa”

Municipalidad:	61%
Otros (empresarios):	11%

Liderazgos en cuanto a “visión estratégica de futuro”

Municipalidad:	54%
Otros (empresarios):	39%

Se puede ver una diferencia en relación a liderazgos “generación de iniciativas y propuestas” y “visión estratégica de futuro”, donde la Municipalidad de Bragado aparece como líder con cierto acompañamiento del sector empresario. Esto marca que desde el sector empresarial surgen referentes con condiciones de pensar el Futuro de Bragado y propuestas de acciones.

No sucediendo lo mismo en relación a liderazgos en cuanto a “capacidad de articular y generar consensos” y “capacidad de negociación externa” donde aparece la Municipalidad como casi única líder.

*En este aspecto los informantes claves tienen la misma percepción, aún cuando los empresarios tendían a decir como primera reacción “no hay liderazgos”.*

#### PROYECTOS ESTRATEGICOS ACTUALES (EN MARCHA) Y FUTUROS PARA EL DESARROLLO DE BRAGADO

Al final de la entrevista se procuró identificar ítems en común dentro del entramado, que faciliten pensar una estrategia de desarrollo productivo para Bragado. Se preguntó a los dirigentes institucionales por un lado, cuáles son los proyectos locales actuales que ayudan a aumentar la competitividad de las empresas y el territorio y por otro, cuáles son los proyectos estratégicos (que aún no estén en marcha) para los próximos años.

En el análisis de los resultados (tabla que sigue) aparece como aspecto positivo un conjunto de proyectos considerados más importantes que se pueden agrupar bajo las denominaciones “diagnóstico territorial y construcción de información” y “proyectos relacionados al desarrollo empresarial” donde se agrupa una amplia y variada gama de acciones.

Le siguen en orden de importancia la mención de proyectos relacionados a “promoción del territorio” y “obras de infraestructura”.


La generación de información es un paso que debe dar un municipio cuando se plantea pensarse a si mismo. Esto muestra que Bragado tiene un camino recorrido y tiempo ganado para comenzar un proceso de discusión que involucre a todos los actores locales.

PROYECTOS ACTUALES	Menciones
Diagnóstico territorial, construcción de conocimientos	11
Trabajo de Articulación y cooperación entre Instituciones	5
Trabajo curso ILPES (definición de la nueva agenda de desarrollo)	1
Trabajo BID	2
Generación de información (Censo y BID). Construcción de información (censo)	2
Diagnóstico territorial	1
Proyectos varios relacionados al desarrollo empresarial	8
Más y Mejor Trabajo (baja de la Nación)	1
FIASA, ACERBRAG. Proyectos de nivel privado de crecimiento e inversión de empresas existentes (ej. Acería).	2
Proyecto textil	1
Pool de compras	1
Proyecto CUCL, unión comercio, compre local.	1
Proyecto de desarrollo económico (exportación, fomento de cultivos no tradicionales para exportación)	1
Proyectos impulsados por el Municipio (proyectos microempresas)	1
Promoción del territorio	5
Trabajo de Planeamiento y Turismo (Marca Bragado y Fiesta del Caballo)	1
Bragado Municipio Saludable (le da competitividad, imagen hacia afuera)	1
Proyectos relacionados al medio ambiente (planta de residuos)	1
Promoción del territorio, Programa regional CODENOBA	2
Obras Públicas	3
Obras públicas (acceso ruta 5, rotonda y colector ruta 5 hasta parque industrial y obras en el parque). Obras caminos rurales, cauces de agua, accesos a la ciudad. Consorcio de caminos.	3
Capacitación en forma específica	3
Acciones de capacitación del CUCL	1
Instituto Agrotécnico	1
Capacitación a través del sector educativo (proyectos productivos: camillas)	1
Nuevo código urbano ambiental	1
Nuevo código urbano ambiental	1
Proyectos área social	5
Salud (hospital)	1
Prohuerta	1
Ninguno. No hay.	3

PROYECTOS FUTUROS	Menciones
Proyectos relacionados al desarrollo productivo	12
Falta potenciar la agroindustria	1
Puesta en marcha del plan de trabajo que surge del estudio del BID	2
Resguardo aduanero	1
Agregar valor a la producción primaria, industrialización de la producción agrícola. Cadena de valor agroalimentaria (transformación de productos primarios con valor agregado). Trabajar sobre proyectos agropecuarios (actividad primaria y cadena de valor, servicios para la agroindustria). Agregar valor a la producción agropecuaria.	4
Asociatividad empresaria. Vincular a las empresas de Bragado.	2
Plan regulador (instalación de empresas y control de la normativa vigente)	1
Trabajar sobre el turismo	1
Generar espacios de concertación y participación / cultura de participación	8
Generar espacios para pensar entre todos el desarrollo de la comunidad y luego pasar a la acción. Trabajar sobre la participación, la integración institucional. Bajo nivel de la ciudadanía en la participación institucional. Estado activo en la generación de espacios de consensos para un debate enriquecedor.	4
Trabajar sobre la educación para superar la cultura individualista	1
Apertura para entender la variedad de ideas	2
Creación agencia de desarrollo	1
Formación y capacitación	6
Formación de RRHH (redefinición de la escuela técnica, capacitación dirigentes, formar en la cultura de la calidad). Capacitación para la inserción laboral. Capacitación.	5
Fundación de Estudios Superiores del Oeste	1
Visión compartida y objetivo común / construcción de información	6
Reformulación plan estratégico. Objetivo común, plan estratégico. Objetivo común para Bragado. Falta proyecto de región y la planificación conjunta y unificada, ver el potencial de Bragado y cada sector y trabajar sobre eso. Definir un perfil industrial y una estrategia de desarrollo.	6
Infraestructura	5
Proyectos de infraestructura vial.	1
Infraestructura: acceso directo a la Ruta 5 sólo para la producción, rotonda sobre Ruta 5. Acceso vial a la ciudad.	2
Hacer obras de infraestructura y crear condiciones para la radicación de nuevas empresas	1
Plan trienal de obras públicas	1

En relación a los proyectos futuros (tabla precedente) en primer lugar aparece como conjunto de proyectos más importantes para el futuro de Bragado “Proyectos relacionados al desarrollo productivo”, siguiéndole “Generar espacios de concertación y participación”, “Visión compartida y objetivo común”, “Formación y capacitación” e “Infraestructura”. *Si sumamos los proyectos relacionados a “generar espacios de concertación y participación” y “visión compartida y objetivo común”, se observa que en primer lugar el entramado detecta como proyectos más importantes la construcción de un espacio para discutir y concertar el futuro de Bragado.*

*Si hacemos una lectura global de ambas tablas, observamos que existe gran dispersión en los temas propuestos. También detectamos falta de consensos y problemas sobre el conocimiento de los proyectos, ya que, sobre un mismo proyecto muchos dirigentes lo mencionan como en marcha y otros como importante a realizar en un futuro.*



Parte IV CONCLUSIONES



Teniendo en cuenta los datos y el análisis que surge del trabajo de campo realizado con las instituciones de apoyo a la producción, nos parece importante remarcar algunos puntos que muestran claras fortalezas y algunos desafíos para el entramado institucional de Bragado.

El mapa de las organizaciones de apoyo a la producción está conformado por un importante número de instituciones que buscan incorporar en su razón de ser, en los últimos años, objetivos y acciones vinculadas al desarrollo territorial. Este aspecto novedoso, no sólo para Bragado sino también para el país en general, hoy es liderado en la localidad por instituciones del sector público, seguidas por las del sector educativo-tecnológico y, en tercer lugar, por el sector privado.

Además hemos podido destacar la existencia de dos espacios de discusión y concertación de actividades interinstitucionales que sirven como ejemplo para demostrar que el territorio presenta una potencial capacidad para trabajar en forma articulada. Utilizamos el término potencial capacidad, ya que no existe aún, un ejercicio de trabajo frecuente y reiterado que se asiente sobre bases más firmes de cooperación interinstitucional. Son muy pocos los trabajos conjuntos que han sido mencionados en el trabajo de campo y las temáticas de los mismos, en general, no tratan temas estratégicos para el desarrollo productivo de Bragado. Esto abre una clara línea de acción para trabajar en el futuro: el fortalecimiento institucional y el desarrollo de una cultura de trabajo con base en la cooperación y la articulación entre actores.

Asimismo, vemos que el entramado institucional de apoyo a la producción en su conjunto tiene otro desafío que consiste en elevar el nivel de involucramiento del sector empresario en la vida y el accionar de sus organizaciones. Este déficit actual queda en evidencia por los resultados que muestran una necesidad de mayor conexión entre las funciones y accio-

nes de las instituciones y las demandas que éstas perciben de los empresarios.

Surge también del trabajo de campo, la necesidad de mejorar las comunicaciones y la circulación de la información dentro del sistema institucional en general y, en particular, hacia las empresas. Aquí es preciso aclarar, que esta es una temática donde resulta difícil llegar a un óptimo, que requiere de estrategias que son variadas y deben acordarse entre los actores: sin embargo, una vez definida la estrategia y consensuada, los actores institucionales deben asumir el compromiso de respetarla. Por otro lado, el cumplimiento de los compromisos crea y consolida confianza.

Todo esto se visualiza también, en las opiniones que aportaron los informantes claves consultados (empresarios), donde con distinto vocabulario expresaron que las organizaciones deben trabajar en el fortalecimiento institucional y en la promoción de un cambio cultural que resulte superador del individualismo hasta ahora preponderante. Manifiestan que es competencia del sector público generar las condiciones y espacios donde los distintos actores se encuentren para debatir y pensar estratégicamente el futuro de Bragado, concertando líneas de acción y asumiendo compromisos a través de un nuevo pacto institucional. En este sentido el estudio muestra claramente que hoy el sector público municipal es la única institución reconocida por el resto con capacidad para asumir el rol de líder, apareciendo también un grupo de empresarios reconocidos por el entramado con capacidades para discutir el futuro y acciones a llevar a cabo en pos del desarrollo de Bragado.

## LA NUEVA AGENDA PARA EL DESARROLLO DE BRAGADO

La sociedad civil de Bragado está haciendo esfuerzos en función de la competitividad y, en ese marco, el Gobierno Municipal preocupado por los nuevos desafíos y exigencias, está gestando conjuntamente a instituciones representativas y las empresas locales más importantes, un espacio de concertación para pensar y trabajar eficaz y eficientemente por el desarrollo de Bragado.

“La Mesa para la Concertación del Desarrollo” es el nuevo espacio emergente de un trabajo de varios años al que se le agrega, en el último tiempo, este documento de reflexión que deja el Instituto de Planificación Económica y Social (ILPES - CEPAL), en el cual los distintos actores, luego de observar sus maneras de articular, su nivel de cooperación, sus fortalezas y debilidades, se encaminan hacia la institucionalización del desarrollo local.

Esta experiencia realizada en la Argentina, sólo por un puñado de ciudades, tiene un derrotero de antecedentes documentados, que hacen posible la construcción de este singular camino:

- *Diagnóstico Situacional “Bragado, Reflexiones y Datos para una Estrategia de Desarrollo”.* Documento realizado por la Universidad Nacional de la Plata. (1998)
- *“Foros temáticos del Plan Estratégico Bragado Siglo XXI” (2000).*
- *“Censo Industrial Bragado 2003”.*
- *Documento “Creación de Empleo Sustentable en Bragado” UNPRE/BID. (2004)*

- *“Análisis de la competitividad del entramado institucional de Bragado” ILPES/UNNOBA. (2004/05).*
- *Documento de trabajo sobre la planificación para el desarrollo realizada por el curso de “Gestión estratégica del desarrollo local y regional” ILPES; GTZ (Cooperación alemana)*
- *UNNOBA. (2004/05).*
  
- *Mesa para la Concertación del Desarrollo de Bragado. (2005).*

Institucionalización para el desarrollo local.

El debate sobre “La Nueva Agenda para el Desarrollo de Bragado” no se agota en esta instancia del recorrido. Será producto de una tarea que realizarán las instituciones agrupadas en la “Mesa” referida, que además enfrentará los desafíos de dar respuesta práctica a las demandas de la realidad del Partido de Bragado.

## BIBLIOGRAFÍA

Bianchi, P. (1997) Construir el mercado. Lecciones de la Unión Europea: el desarrollo de instituciones y de las políticas de competitividad.

Universidad Nacional de Quilmes. Bernal, Provincia de Buenos Aires.

Boscherini, López y Yoguel (1999) El desarrollo de las capacidades innovativas de las firmas en medio de escaso desarrollo del sistema local de innovación. Documento de Trabajo Nro. 10, Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento.

Boscherini F. y Poma L. (2000) Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas. El rol de las instituciones en el espacio global. Niño y Dávila Editores.

Camagni R (1991) Innovation Networks: spatial perspectives, Belhaven Press, Londres y New Cork.

Censo Industrial Bragado 2003, publicación Municipalidad de Bragado.

Costamagna, Pablo (2001) Iniciativa de desarrollo económico. El caso Rafaela. Argentina. Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina. Un análisis comparativo. Convenio CEPAL-GTZ.

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. (2000) Entorno institucional y desarrollo productivo local. La importancia del ambiente y las instituciones para el desarrollo empresarial. El caso de Rafaela. CEPAL Bs. As. LC/BUE/R.246 (Distribución restringida).

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.

Durston, John. (2000) ¿Qué es el capital social comunitario? CEPAL, Serie Políticas Sociales, División Desarrollo Social Nro. 38.


Kliksberg, Bernardo (2001) "Capital social y cultura, claves olvidadas del desarrollo". Washington DC, Banco Interamericano de Desarrollo: Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES).

Porter, M. (1995) Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. DEUSTO.

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

Putnam, R. (1995) "Bowling alone: America's declining social capital", Journal of Democracy, N.6.

Putnam, R. (1993) "The prosperous community: social capital and public life." The American Prospect, vol.13.



Anexo I  
**ORGANIZACIONES E  
INFORMANTES CLAVES  
ENTREVISTADOS**





## ORGANIZACIONES

### **Municipalidad de Bragado**

Intendente

Orlando Costa

Alsina 178

02342 430101

intendente@bragado.gov.ar

Director de Planeamiento y Turismo

Germán Benaghi

Gral. Paz 1410 1°Piso

02342 422255

planeamiento@bragado.gov.ar

Director de Promoción Económica de la Municipalidad de Bragado

Daniel Lisei

Gral. Paz 1410 1°Piso

02342 422255

desarrolloeconomico@bragado.gov.ar

Director de Desarrollo Local de la Municipalidad de Bragado

Sergio Perez Rozzi

Gral. Paz 1410 1°Piso

02342 422255

desarrollolocal@bragado.gov.ar

### **H. Concejo Deliberante de Bragado**

Presidente

Rafael Acuña

Brown 61

02342 430436 - 430165

hcd@bragado.gov.ar

### **Centro IDEB Bragado**

Jefe Operativo

Nelso Barengi

Asistente Técnico

Alicia Narvaitz

Yrigoyen 339

02342 426099

idebragado@speedy.com.ar

### **Centro Unión Comercial e Industrial**

Presidente

Pablo Abat

Brown 139

02342 430558 - 422373

cucibragado@speedy.com.ar

### **Sociedad Rural de Bragado**

Presidente

Carlos Chiappe

Coordinador General

Matías Vaccarezza

Comisión Directiva

Gabriel Macias

Pellegrini 1691

02342 430564

sociedadrural@crebragado.com.ar

### **Federación Agraria Argentina**

Miguel Quarleri

Presidente Filial Bragado

Escalada 1111

02342 424856

faabragado@anders-1.com.ar

### **Centro de Acopiadores de Cereales**

Presidente

Jorge Aristi

San Martín 1673

02342 430735

cerubasa@speedy.com.ar

### **Cámara de Microempresarios de Bragado**

Secretario

Ángel Rivero

Comisión directiva

Rubén Dacal

Pellegrini 1658

02342 430948

camibragado@hotmail.com

### **Consortio Vial Municipal**

Representante FAA

Miguel Quarleri

Escalada 1111

02342 424856

faabragado@anders-1.com.ar

### **Consortio Parque Industrial Bragado**

Pedro Fernandez Llorente

Vicepresidente

### **INTA Bragado**

Jefe Agencia INTA Bragado

Eduardo Cassina

Pellegrini 1691

02342 430885

intabragado@crebragado.com.ar

### **Instituto Privado Agrotécnico**

Director

Gerardo Cabail

Bernardo de Elizondo 2455

02342 430106

agrobrag@crebragado.com.ar

### **Escuela de Educación Técnica N°1**

Director

Dario Balerdi

Catamarca 2040

02342 422243

eetn1@crebragado.com.ar

### **Centro de Formación Profesional N°401**

Directora

María Nélide Domínguez

Catamarca 1793

02342 431871

cfp\_401@yahoo.com.ar

### **Consejo Profesional de Ciencias Económicas**

Presidente

Carlos Yacovino

Rivadavia 1825

02342 423180

cpcebragado@anders-1.com.ar

### **Centro de Profesionales Universitarios de la Ingeniería**

Presidente

Aníbal Grosso

Falcon 194

02342 423614

centroingenierosbragado@baservices.com.ar

## INFORMANTES CLAVES

### **Acerbrag SA**

Ruta N°5 Km.210

02342 422074

gerenciadaplanta@acerbrag.com

### **Aibal SA**

General Paz 1509

02342 430030

info@aibal.com.ar

### **Angel Pavoni SA / Brapico SA**

Ruta N°5 km.211

02342 426040

brapico@speedy.com.ar

### **Argentécnica SA**

Aguirre 142

02342 425049

mcricca@macsa.com.ar

**Conbra SA**

Sarmiento 1037  
02342 430860  
conbra@crebragado.com.ar

**Fábrica de Implementos Agrícolas S.A**

Rivadavia y Alfredo Palacios  
02342 439000  
fiasa@fiasa.com.ar


**La Bragadense SA**

Sarmiento 2296  
02342 430560  
bragado@labragadense.com

**Skoop's SA**

Sarmiento 575  
02342 430035  
skoops@anders-1.com.ar





Anexo II  
**OPINIÓN DE  
INFORMANTES CLAVES**

En el estudio se acordó consultar a un conjunto de líderes empresariales que a priori (luego confirmado por el apartado de liderazgos) tenían aportes para hacer debido a sus experiencias.<sup>8</sup>

A estos referentes claves se los consultó sobre la opinión que tienen en cuanto a la circulación de la información, los liderazgos institucionales, el rol de las instituciones y las dificultades que se observan en el entramado para cooperar y articular.

## COMUNICACIÓN

En este apartado se busca indagar si los empresarios tienen contactos (se comunican) con el entramado institucional de apoyo a la producción, cómo evalúan las mismas en caso que existan y cuáles son los motivos por los que se comunican.

En el siguiente cuadro, que sintetiza las respuestas, se observa que todas las empresas se comunican con alguna institución. El promedio de comunicación es con 6 instituciones.

Las más contactadas pertenecen al sector público -Municipalidad y Área de la Producción-, siguiéndole el CUCI del sector privado.

Los empresarios en general evalúan las comunicaciones como Buenas, destacándose el Municipio y el Área de la Producción como Muy Buena.

En cuanto a las temáticas de las mismas mencionan como principales motivos:

- Invitación y participación en charlas y reuniones.
- Problemáticas del sector.
- Consultas.
- Son parte de la institución.

<sup>8</sup> Se entrevistaron 7 empresas.

	Se comunica							Evaluación			
	E.1	E.2	E.3	E.4	E.5	E.6	E.7	MB	B	R	I
Municipio	1	1	1	0	0	1	1	3	2		
Areas Produc.	1	1	1	1	1	1	1	4	3		
Concejo Del.	0	0	0	0	0	0	0				
IDEB	1	0	0	0	1	0	0			1	
CUCI	1	0	0	1	1	1	1	1	3		
SR	1	0	0	0	0	1	1	1	3		
FAA	1	0	0	0	0	0	1	1	1		
C ACOPIO	0	0	0	0	0	1	1		2		
C MICRO	1	0	0	1	0	0	0		2		
C VIAL	0	0	0	0	0	0	0				
C P INDUST	1	0	0	0	0	0	0		1		
INTA	0	0	0	0	0	1	1		2		
I AGRO	0	0	0	0	0	1	1		2		
E E TEC N°1	0	1	0	1	0	1	0		3		
C F PROF 401	1	0	0	1	1	0	0		3		
C PROF CS Ecs	1	0	0	0	0	0	0		1		
C PROF ING	1	0	0	1	0	0	0		2		
OTRA	0	0	0	0	0	0	0				

## LIDERAZGOS

Para el análisis de liderazgos se utilizó la misma metodología que para el relevamiento a las instituciones, donde se observa claramente que el sector público nuevamente se reconoce como líder, dando el valor más bajo al liderazgo en cuanto a “imagen externa”. Los resultados son similares a la percepción que tienen las instituciones. Además resultó difícil encontrar liderazgos, la primera respuesta tendía más a decir No Hay liderazgos.

Liderazgo en cuanto a “generación de iniciativas y propuestas”:

- Municipalidad: 23%
- Área de la Producción: 3.7%
- SR: 3.7%

Liderazgo en cuanto a “capacidad de articular y generar consenso”:

- Municipalidad: 17.6%

Liderazgo en cuanto a “visión estratégica de futuro”:

- Municipalidad: 16.6%
- Otra: 5.5%

Liderazgo en cuanto a “imagen externa de la ciudad”:

- Municipalidad 5.5%
- Otra: 11.1%

## ROL Y ACCIONES DE LAS INSTITUCIONES

Con el objeto de conocer cuáles son las acciones y roles que debe realizar y asumir el entramado institucional, se consultó a los empresarios sobre: qué cambios deberían realizar las instituciones para mejorar el nivel de prestación de servicios y cuál es el rol que deben asumir pensando en una estrategia de desarrollo territorial.

Las siguientes tablas sintetizan la información recogida:

Cambios en las Instituciones para mejorar el nivel de satisfacción de las empresas	Cantidad de Menciones
1 Consejo Prof. Cs. Ecs. brinde asesoramiento general de economía a pymes	1
2 IDEB evalúe con más precisión los proyectos de créditos	1
3 CUCI convoque para solucionar problemas y deje fuera el pensamiento político	1
4 Salvar prejuicios institucionales (más intereses personales que acciones)	2
5 Plantearse pequeñas expectativas y trabajar objetivo a objetivo	2
6 Difusión de acciones	1
7 Faltan RRHH y económicos (es escéptico de las instituciones)	1
8 Mejora de la educación técnica. Que provea RRHH capacitados.	1
9 Problemas estructurales y justicia laboral	1
10 Están cambiando	
11 No opina	1

Las opciones 1, 2, 3, 5 y 8 pueden interpretarse como una mejora en el accionar institucional. Esto responde al fortalecimiento institucional que también solicitan las instituciones.

Las opciones 3 y 4 como un cambio en la cultura institucional.

Las opción 6 hace referencia a la comunicación.

## Rol que deben tomar las instituciones en el desarrollo territorial de Bragado

Instituciones del sector público y área de desarrollo económico	Cantidad de Menciones
1. Generar las condiciones de articulación e infraestructura de apoyo a la producción Rol aglutinante de instituciones	2
2. Mayor capacidad de unión	1
3. Convocar a los distintos sectores para controlar mejor lo que ocurre en cada uno Realizar un seguimiento para descubrir cuáles son los problemas y buscar soluciones	1
4. Crear foros de discusión de un plan estratégico de desarrollo	1
5. Trabajar sobre la cultura bragadense. Dejar el individualismo	1
6. Se debería cubrir más el ámbito que les pertenece	1
7. Promover la competitividad	1
8. Rol actual favorable	1
9. Desconoce como opinar	1
Las opciones 1, 2, 3, 4, 5 tienen relación con la demanda de generar espacios de discusión, concertación, articulación.	

Instituciones de la gremial empresaria	Cantidad de Menciones
1. Trabajar sobre la cultura bragadense. Dejar el individualismo	2
2. Comunicar, lograr nexo entre las empresas, trabajar de forma integrada	1
3. Accionar para mejorar la competitividad	1
4. Promover emprendimientos e inversiones	1

Instituciones del sector educativo y de asistencia a la producción	Cantidad de Menciones
Reflotar la educación técnica. Formación técnica (capacitación)	2
Exigencias a los alumnos, lograr su interés y motivación	1
Identificar los potenciales de las empresas y poder aumentar el nº de pasantías	1
La educación polimodal no sirve	1

Respecto del rol que deben asumir las instituciones, según los informantes claves, la gremial empresaria debería mejorar la comunicación, superar el individualismo, cooperar y articular con las empresas y promover que éstas 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 la responsabilidad de trabajar sobre la calidad educativa, lo que implica articular con el sector empresario, formar jóvenes según sus necesidades, trabajar sobre el cambio cultural desde la educación.

Se observa que las opiniones de estos informantes claves están en la misma línea de la percepción del entramado institucional, ya que en resumen manifiestan la necesidad de fortalecer a las instituciones, que aumente la calidad de su trabajo, que se propongan los cambios de valores necesarios para superar el individualismo y que comiencen a articular y cooperar en pos de un objetivo de municipio concertado que tienda a aumentar la competitividad del territorio y por ende de sus empresas.

#### DIFICULTADES PARA LA COOPERACION INSTITUCIONAL.

Por último se buscó conocer la percepción de las empresas en cuanto a las dificultades que manifiesta el entramado para lograr un buen nivel de cooperación y articulación en pos del desarrollo territorial.




Principales dificultades en la relación entre instituciones	Menciones
1. Politizar las instituciones. Exposición política, intereses	2
2. Individualismo	1
3. No existe institución con convocatoria fuerte para buscar soluciones conjuntas, priman problemas y soluciones particulares	1
4. Estado local, el Intendente	1
5. Prejuicios	1
6. Falta interés común	1
7. Comunicación de ideas, interacción entre sectores, falta participación	1
8. Faltan capacidades y habilidades	1
9. Están desligados de la producción de Bragado, de la vida institucional	1
10. Falta crédito (limita el crecimiento)	1
11. Trabajar sobre la cultura de empresas familiares, capacidad de dirigirlas	1

Los “deberían ser” institucionales que marcan los informantes claves cuando expresan los roles que tienen que asumir las instituciones, están en sintonía con lo que expresan como dificultades para cooperar.

Las principales dificultades se pueden agrupar en “Problemas culturales”, “Falta de articulación, cooperación y comunicación”, “Falta de liderazgos y capacidad para articular y concertar” y “Falta de intereses y objetivos comunes”.

Se observa claramente que los informantes claves ven al entramado (en cuanto a dificultades para cooperar, soluciones propuestas, liderazgos y roles) como este se ve a sí mismo.



Anexo III  
FORMULARIOS DE  
CAPTACIÓN DE  
INFORMACIÓN

## FORMULARIO PARA LAS ORGANIZACIONES

### IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Nombre:

Dirección:

Teléfono:

Fax:

E-mail:

Pag. Web:

Año de inicio de su actividad:

Nombre y cargo del entrevistado:

Cantidad de socios-adherentes-alumnos-afiliados:

La institución es miembro de alguna/s entidad/es superior:

No:

Si:   Cuál?

## ESTRUCTURA Y RECURSOS DE LA INSTITUCIÓN

### 1.- Estructura de personal

Cargo	Nombre	Nivel de estudios	Antigüedad en el cargo	Observaciones

### 2.- ¿La organización cuenta con personal externo como asesores o proveedores que presten servicios regularmente?

No

Si

Asesor/Proveedor	Tema del Servicio	Origen (local o no)	Observaciones

3.- ¿La organización cuenta con un plan de actividades anual? Solicitar.

No

Si

¿Cómo lo realiza? Marcar todas las opciones correspondientes.

Con el involucramiento de todos los integrantes de la organización

Con la comisión directiva

Consultando a sus socios

Otros

Observaciones:

4.- ¿Con cuáles de estos medios y recursos cuenta la organización para desarrollar sus actividades?

Biblioteca

Base de datos

Sistemas informáticos

Internet / E-mail

Sala de capacitación

Otros: ¿cuáles?

Genera algún tipo de información de forma sistemática:

Ej. Informes, relevamientos, etc. Mencione.

### 5.- Capacitación del personal.

El personal de la organización ha realizado en el último año alguna actividad de capacitación? ¿En qué temas? Indagar si la capacitación surge por necesidad, oportunidad, etc. Utilidad y aplicación de lo aprendido.

Tema de capacitación	Persona que participó	Motivo de la capacitación	Utilidad y aplicación	Observación

### FUNCIONES Y ACCIONES DE LA INSTITUCION

6.- ¿Cuál es la función o funciones principales de la organización?

Orientar la pregunta a funciones relacionadas al DEL. Nombrar tres y jerarquizar.

7 ¿Cuáles son las principales demandas de sus afiliados-socios-clientes público con respecto a las actividades/servicios de su institución?

Nombrar tres y jerarquizar.

8 ¿Qué actividades/servicios realiza efectivamente la organización?

Nombrar los principales y jerarquizar.

9 ¿Qué medios de comunicación utiliza para llegar a sus afiliados-clientes-alumnos?

Medio de comunicación

Tel.

Fax.

E-mail.

Revista institucional.

Folletos.

Medios masivos de comunicación (radio, tv, diario)

Otros (aclarar)

## COMUNICACIÓN INTERINSTITUCIONAL

10 ¿Su institución se comunica con otra institución del entramado? Complete el siguiente cuadro.

Organizaciones	Se comunica		Principales motivos de la comunicación
	Sí	No	
Municipalidad de Bragado			
Dirección de Planeamiento y Turismo			
Dirección de Promoción Económica			
Dirección de Desarrollo Local			
IDEB Bragado			
Concejo Deliberante			
C.U.C.I.			
Cámara de Microempresarios Bragado			
Consortio Parque Industrial			
Sociedad Rural Bragado			
Federación Agraria Argentina			
Centro Acopiadores Cereales			
Consortio Vial Municipal			
INTA			
Instituto Privado Agrotécnico			
Escuela de Educación Técnica N° 1			
Centro de Formación Profesional N° 401			
Consejo Profesional de Ciencias Económicas			
Centro Profesionales Ingeniería			
Otra (aclarar)			



11 ¿Su institución recibe información de otra institución?

Organizaciones	Recibe información		Temáticas
	Sí	No	
Municipalidad de Bragado			
Dirección de Planeamiento y Turismo			
Dirección de Promoción Económica			
Dirección de Desarrollo Local			
IDEB Bragado			
Concejo Deliberante			
C.U.C.I.			
Cámara de Microempresarios Bragado			
Consortio Parque Industrial			
Sociedad Rural Bragado			
Federación Agraria Argentina			
Centro Acopiadores Cereales			
Consortio Vial Municipal			
INTA			
Instituto Privado Agrotécnico			
Escuela de Educación Técnica N° 1			
Centro de Formación Profesional N° 401			
Consejo Profesional de Ciencias Económicas			
Centro Profesionales Ingeniería			
Otra (aclarar)			

## COOPERACION INTERINSTITUCIONAL

12 ¿Realiza proyectos o actividades con otra organización?

No/Si

Complete la siguiente tabla, según las indicaciones:

- (A) Con que institución realiza proyectos conjuntos
- (B) La cantidad de proyectos conjuntos que realiza con ..... la considera:

Adecuada (A)

Poco Adecuada (PA)

Nada Adecuada (NA)

- (Tipo) Qué tipo de proyectos son (educativos, comerciales, etc.)
- (Aporte) Qué aportes concretos hace su institución para el desarrollo del proyecto
- (Relación) En relación a las negociaciones y/o desarrollo de los proyectos conjuntos, el tipo de relación con.....es más bien:
- (Resultados) En relación a los resultados de este/os proyecto/s usted diría que resultaron ser:

Muy Exitosos (ME)

Exitosos (E)

Poco Exitosos (PE)

Organización	B			Tipo	Aporte	I	Relación			Resultados		
	A	PA	NA				Cp	N	Cf	Me	E	Pe

13.- ¿Cuáles son las principales restricciones o temas conflictivos para la cooperación institucional?

14.- ¿Sobre qué se debería accionar para solucionar esos conflictos y restricciones?

## LIDERAZGOS INSTITUCIONALES

15.- Dentro de Bragado quiénes lideran en cuanto a (aclarar que puede ser una persona, una organización, etc. Nombrar tres y jerarquizar):

Generación de iniciativas y propuestas	Capacidad de articular y generar consenso	Capacidad de negociación externa	Visión estratégica de futuro
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

## COMPETITIVIDAD TERRITORIAL Y EMPRESARIAL

16 ¿Con qué proyectos locales actuales (en marcha) se está ayudando a Bragado y a las empresas a ser más competitivas?

17.- ¿Cuáles son los proyectos más importantes a implementar a futuro que ayuden a Bragado y a las empresas a ser más competitivas?

## FORMULARIO PARA INFORMANTES CLAVES

### IDENTIFICACION DE LA EMPRESA Y EL ENTREVISTADO

#### De la empresa

Razón Social:

Domicilio:

Antigüedad de la firma:

Tel/Fax:

E-mail:

Web:

#### Del entrevistado

Nombre:

Cargo:

Edad:

### CONOCIMIENTO DEL ENTRAMADO INSTITUCIONAL

#### 1. Contacto con las organizaciones de la ciudad.

##### 1.1 Complete el siguiente cuadro.

- a) ¿Mantiene contactos (directos, personales) o recibe información?
- b) ¿Cuáles son los principales motivos de contacto?
- c) ¿Cómo evalúa las respuestas y contribuciones de la institución a las necesidades de su empresa? Insuficiente; regular, buena o muy buena (la opción "no existe" no se incluye porque sólo se le hace la pregunta con quiénes tienen contactos)

Organizaciones	Mantiene contacto (a)	Motivo del contacto (b)	Evaluación (c)
Municipalidad de Bragado			
Dirección de Planeamiento y Turismo			
Dirección de Promoción Económica			
Dirección de Desarrollo Local			
IDEB Bragado			
Concejo Deliberante			
C.U.C.I.			
Cámara de Microempresarios Bragado			
Consorcio Parque Industrial			
Sociedad Rural Bragado			
Federación Agraria Argentina			
Centro Acopiadores Cereales			
Consorcio Vial Municipal			
INTA			
Instituto Privado Agrotécnico			
Escuela de Educación Técnica N° 1			
Centro de Formación Profesional n° 401			
Consejo Profesional de Ciencias Económicas			
Centro Profesionales Ingeniería			

1.2 ¿Cuáles son los cambios en las acciones de las organizaciones que Ud. propondría para mejorar el nivel de satisfacción de las empresas? Mencione tres:

2. Las instituciones y el desarrollo de Bragado.

2.1 ¿En el actual contexto qué rol deberían cumplir las organizaciones para favorecer el desarrollo de Bragado?

Organizaciones	Roles			
De la gremial empresarial	<table border="1"><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr></table>			
Del sector público y el área de desarrollo económico	<table border="1"><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr></table>			
Del sector educativo y de asistencia a la producción	<table border="1"><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr></table>			

### 3. Liderazgos institucionales.

Según su opinión, cuáles son las tres instituciones (públicas, privadas, etc.) o agentes individuales (empresarios, políticos, etc.) que ejercen liderazgo en Bragado en cuanto a (Mencionar en orden de importancia)

- a) Generación de iniciativas y propuestas para el desarrollo económico local.
  - b) Capacidad de articular y generar consenso para la implementación de estas iniciativas.
  - c) Visión estratégica de futuro para el desarrollo económico.
- Imagen externa de la ciudad.

Generación de iniciativas y propuestas	Capacidad de articular y generar consenso	Visión estratégica de futuro	Imagen externa de Bragado
1	1	1	1
2	2	2	2
3	3	3	3



4. ¿Cuál es para Usted la o las principales dificultades que surgen en la relación entre estos actores institucionales frente a una propuesta para mejorar el entorno productivo de Bragado?.

5. ¿Está Usted afiliado a una cámara o gremial empresaria?

No

Si

¿Cuál?