
**Acciones para el desarrollo local –
Nuevo rol de la Fundación para el Desarrollo Regional**

DOCUMENTO PRESENTADO PARA:
CONCURSO RIDELC

PREPARADA POR:
Gustavo Marcelo Peyronnet
Fundación para el Desarrollo Regional
General Pico (Provincia de La Pampa) Rep.Argentina
gpeyronnet@fundacionregional.com.ar
www.fundacionregional.com.ar



Provincia de La Pampa - Argentina

ÍNDICE

1	RESUMEN DEL PROYECTO	1
2	INTRODUCCIÓN	2
3	DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN	4
4	PRESENTACIÓN DEL TERRITORIO	6
4.1	ASPECTOS GENERALES	6
4.1.1	<i>Ubicación geográfica.....</i>	<i>6</i>
4.1.2	<i>Antecedentes históricos.....</i>	<i>8</i>
4.1.3	<i>Población.....</i>	<i>8</i>
4.1.4	<i>Transporte y comunicaciones.....</i>	<i>9</i>
4.1.5	<i>Servicios.....</i>	<i>9</i>
4.1.6	<i>Educación.....</i>	<i>9</i>
4.1.7	<i>Salud.....</i>	<i>10</i>
4.1.8	<i>Vivienda</i>	<i>10</i>
4.1.9	<i>Estructura social.....</i>	<i>10</i>
4.2	ACTIVIDADES ECONÓMICAS	10
4.2.1	<i>Sector agropecuario.....</i>	<i>10</i>
4.2.2	<i>Sector de Industria y Comercio.....</i>	<i>11</i>
5	ANTECEDENTES.....	12
6	ACUERDO PARA EL FOMENTO DEL DESARROLLO LOCAL.....	15
6.1	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
6.2	ESQUEMA DE FUNCIONAMIENTO	15
6.3	ANÁLISIS FODA – COMENTARIOS ACTUALIZADOS.....	16
6.3.1	<i>FORTALEZAS.....</i>	<i>16</i>

6.3.2	<i>OPORTUNIDADES</i>	16
6.3.3	<i>DEBILIDADES</i>	16
6.3.4	<i>AMENAZAS</i>	17
7	LÍNEAS DE TRABAJO	18
7.1	FORTALECIMIENTO COMO INSTITUCION DE MICROFINANZAS.....	18
7.2	CAPACITACIÓN.....	19
7.3	CONFECCION DE INDICADORES ESTADÍSTICOS LOCALES.....	20
8	CONSIDERACIONES FINALES	21
9	BIBLIOGRAFÍA	23

LISTA DE TABLAS

Tabla 4-1	Población urbana y rural.....	9
-----------	-------------------------------	---

LISTA DE GRÁFICOS

Figura 4-1.	Ubicación geográfica.....	7
Figura 6-1.	Estructura operativa.....	15

1 RESUMEN DEL PROYECTO

Una de las partes de importancia dentro de las acciones que favorecen el desarrollo local está dada por las posibilidades de financiamiento. Pero la lógica especulativa de los capitales hace que se deje de lado lo endógeno para privilegiar acciones de corto plazo, postergando las inversiones productivas, ya que generalmente éstas necesitan financiamiento a mediano y largo plazo.

En la búsqueda de alternativas de financiamiento que privilegien lo endógeno el rol de los organismos públicos cobra especial relevancia. Es en este proceso donde una estrecha colaboración entre el sector público y los distintos actores sociales puede constituirse en un elemento que potencie las acciones en beneficio del desarrollo de toda la comunidad.

Dada la experiencia de trabajo conjunto entre las instituciones intermedias vinculadas con el quehacer productivo y el poder ejecutivo local, a través del funcionamiento de la Comisión Asesora Municipal para la Producción (CAMP) se han iniciado acciones de complementación para fortalecer el funcionamiento de la **Fundación para el Desarrollo Regional (FDR)** considerando que la entidad está compuesta por las mismas instituciones y que puede desarrollar actividades de alcance regional, teniendo como objetivo general:

Diseñar e implementar proyectos y acciones conjuntas con las instituciones intermedias que contribuyan al desarrollo de los distintos sectores económicos locales y, en consecuencia, que contribuyan al desarrollo local.

Estas acciones fueron plasmadas en el **“Acuerdo para el fomento del Desarrollo Local”** firmado a mediados del año 2005 entre el municipio y la FDR, que dio inicio a un trabajo conjunto público-privado con características inéditas en la región.

Por otra parte, y luego de afianzar esta forma de trabajo, se espera sentar las bases para el diseño e implementación de un Plan Estratégico para la ciudad, integrando en el mismo al resto de los actores sociales.

2 INTRODUCCIÓN

En la compleja realidad actual, hablar del desarrollo local implica asumir que una de las partes importantes para su concreción está dada por las alternativas de financiamiento. Pero en este modelo globalizador el papel de lo endógeno ha sido dejado de lado. La lógica especulativa de los capitales supone actuar con el mecanismo más sencillo y funcional del sistema: la especulación financiera (comprar barato para vender más caro). Esto es obtenido prioritariamente en operaciones rápidas y de corto plazo, no en operaciones a mediano o largo plazo mediante inversiones productivas.

De este modo se ha ido produciendo una brecha creciente entre la economía real o productiva y la economía financiera. Tal es así que las economías productivas en general, más que beneficiarse se han visto privadas de buena parte de los recursos financieros con los que previamente ha contado, y con ello han desaparecido también una parte de las recaudaciones que los Estados realizaban, debido tanto a los movimientos constantes del capital como al “enfriamiento” de las economías productivas.

El papel de lo público: tal lo enunciado puede asumirse que el capital financiero no tiene banderas ni intereses sociales o políticos más allá de los supeditados a los suyos propios, basados en aumentar continuamente sus beneficios. En este sentido, las ventajas competitivas y potenciales beneficios que puedan ofrecer los territorios a los capitales financieros serán determinantes para decidir si se invierte o no.

Surgen algunas preguntas: ¿qué ocurre en aquellos territorios y sectores que se ven alejados de las oportunidades generadas por el mercado financiero global? ¿Qué otras acciones se pueden tomar además de mejorar las ventajas competitivas?

En este sentido es válido potenciar el desarrollo local pero partiendo de una perspectiva endógena, o sea, evaluar las necesidades, prioridades y estrategias de la comunidad local para iniciar un proceso a mediano y largo plazo, considerando la rentabilidad desde una óptica económica pero sin dejar de lado lo social. Ello frente a los criterios imperantes en el capital financiero, que buscan rentabilidades inmediatas partiendo desde una visión exógena y considerando a los territorios como simples espacios físicos (con algunas condiciones sociopolíticas más o menos favorables) dentro de un contexto global.

En este marco, si tenemos en cuenta la escasa complementariedad entre el desarrollo local y el capital financiero predominante, parece razonable que las acciones de desarrollo deban buscar otras fuentes e instrumentos de financiación dado que los objetivos de las diferentes comunidades territoriales, (intereses, por lo tanto, públicos o generales), se ven dominados por la lógica exógena o de la globalización, más aún en los territorios menos dinámicos o más desfavorecidos.

Dada la dificultad de congeniar criterios endógenos con los del capital financiero, los recursos financieros para potenciar el desarrollo local han venido estando supeditados, en una gran medida, a las **políticas públicas de intervención**. Al respecto cabe mencionar las acciones realizadas desde el

municipio de General Pico dentro del marco del “Plan de Recuperación Piquense”¹ desde mediados de 1996 hasta fines del 2004, que permitieron transferir a la comunidad una importante cantidad de recursos ya sea para afrontar las demandas de sectores productivos desatendidos por las entidades financieras como para desarrollar acciones de capacitación en los distintos actores del sector productivo.

El papel de la actuación pública en la financiación del desarrollo local vendría justificado por el hecho de que estos procesos de desarrollo tienen objetivos públicos, comunes al territorio. Es decir; allá donde lo público tenga una menor presencia mayor será la prevalencia de intereses y lógicas exógenas y menor la obtención de metas y objetivos endógenos o de desarrollo local y regional.

*Es por ello que, tomando como base lo realizado, se impuso la búsqueda de nuevas alternativas de trabajo y colaboración entre instancias y recursos públicos y privados, **donde los actores sociales sean la base del proceso, concentrando esfuerzos en acciones que permitan aumentar la competitividad del territorio, para así contribuir a mejorar su “posición global”.***

El nuevo papel de lo público en la financiación del desarrollo local debe ser construido entre todos los actores sociales, asumiendo objetivos comunes y articulándose en torno a la descentralización, la solidaridad y la cooperación, dentro de una gestión eficaz y eficiente de los recursos, los cuales tienden a aprovechar las ventajas de una actuación conjunta público-privada.

Dentro de este contexto, a partir de las políticas y estrategias consensuadas por la CAMP, se hizo necesario articular los mecanismos para ejecutar las mismas. Sin desconocer el rol que le compete al municipio se propuso una forma de funcionamiento más acorde con la realidad actual, en donde las instituciones intermedias fuesen los verdaderos protagonistas del desarrollo, involucrándose directamente en la concreción de las propuestas tendientes a mejorar la calidad de vida de todos los habitantes del territorio.

En otras palabras: se propuso la formulación y puesta en práctica de **políticas de estado** frente a la tradición imperante de las políticas de gobierno, tendiendo a que las primeras perduren más allá de los cambios de representantes elegidos para el gobierno local.

Es aquí donde apareció como elemento aglutinador la figura de la **Fundación para el Desarrollo Regional**, ya que la misma es un órgano en donde tienen participación las instituciones representativas de los distintos sectores económico-productivos.

¹ (1) El Plan de Recuperación Piquense fue diseñado por la Secretaría de Producción y Hacienda de la Municipalidad de General Pico y, previa presentación ante la Comisión Asesora Municipal para la Producción, puesto en marcha a fines de 1996.

3 DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

La fundación tiene sus orígenes en la Comisión Asesora Municipal de Promoción Industrial (luego devenida en Comisión Asesora Municipal para la Producción) que, conformada en el año 1988 por quince instituciones del medio, apoyó y respaldó con activa participación la política municipal de fomento de empresas. El transcurrir de los años permitió a esta comisión acumular una experiencia muy importante que consolidó la idea de llevar las actividades a un plano de mayor jerarquía en cuanto a las prestaciones posibles de desarrollar. Esto indudablemente requería de un marco jurídico que permitiera elaborar políticas de desarrollo y que facilitara la vinculación con organismos, tanto nacionales como internacionales, con posibilidad de financiar este tipo de actividades. Así es como se determina como más favorable jurídicamente la conformación de la “FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO REGIONAL”, que es fundada de acuerdo a los requisitos legales el día 21 de septiembre de 1994 y está integrada por 10 instituciones intermedias.

Entre los criterios que se tuvieron en cuenta para la participación de las instituciones primó que estén representados cada uno de los sectores más importantes de la comunidad; motivo por el cual existe **representación pública** (municipio y concejo deliberante), del **sector comercial** (Corporación Industrial, Comercial, Agropecuaria Regional – CICAR), del **sector industrial** (Unión Industrial de La Pampa – UNILPA Zona Norte), de los **trabajadores** (Confederación General del Trabajo – CGT Regional General Pico), de los **estamentos universitarios** (Facultad de Ingeniería y Facultad de Ciencias Veterinarias, ambas de la Universidad Nacional de La Pampa), del **sector cooperativo** (Cooperativa Regional de Electricidad, Obras y otros servicios – CORPICO) y de **colegios de profesionales** (Colegio Médico Veterinario y Consejo Profesional de Ingenieros y Arquitectos)

Se determinó como área de influencia la región norte de la Provincia de La Pampa, integrada por los departamentos: Maracó, Realicó, Quemú-Quemú, Conhello, Trenel, Rancul y Chapaleufú y se fijaron en el estatuto los siguientes objetivos por cumplir:

1. Discutir, elaborar e implantar políticas que favorezcan el desarrollo económico, tecnológico y social de la región
2. Fomentar fuentes de trabajo para aquellos sectores de menores recursos y/o grupos sociales de alto riesgo a través de la capacitación, el asesoramiento y la asistencia financiera que les permita mejorar su calidad de vida.
3. Brindar cobertura jurídica y física a microempresas en proceso de formación, tipo “Incubadora de Empresas”.
4. Implantar estudios e investigaciones que permitan contar con información actualizada sobre las diferentes alternativas productivas regionales, sus ventajas comparativas y competitivas.
5. Canalizar y proporcionar asistencia técnica y económica para todos aquellos sectores de la comunidad que generen trabajo y mejoren la calidad de vida de la población especialmente los de mediano y pequeño tamaño.

6. Colaborar con aquellos sectores que desarrollen, actualicen o transfieran tecnología de interés regional (universidades, Organismos Técnicos, públicos o privados.).
7. Impulsar la formación y capacitación de los cuadros técnicos, administrativos y directivos o gerenciales de los sectores públicos y privados; de estos últimos aquellos que corresponda a las micro, pequeñas y medianas empresas.
8. Ejecutar programas y proyectos de integración y desarrollo tecnológico, social y económico bajo administración directa o en sociedad con otras entidades privadas, municipales, provinciales, nacionales e internacionales; enfatizando la importancia de la coordinación y ejerciendo la Fundación una labor supervisora.
9. Promover el asociativismo empresarial regional, nacional o internacional a través de la vinculación con los organismos nacionales e internacionales de cooperación económica que existan en nuestro país
10. Organizar un banco de datos con información de interés para lograr los fines propuestos.

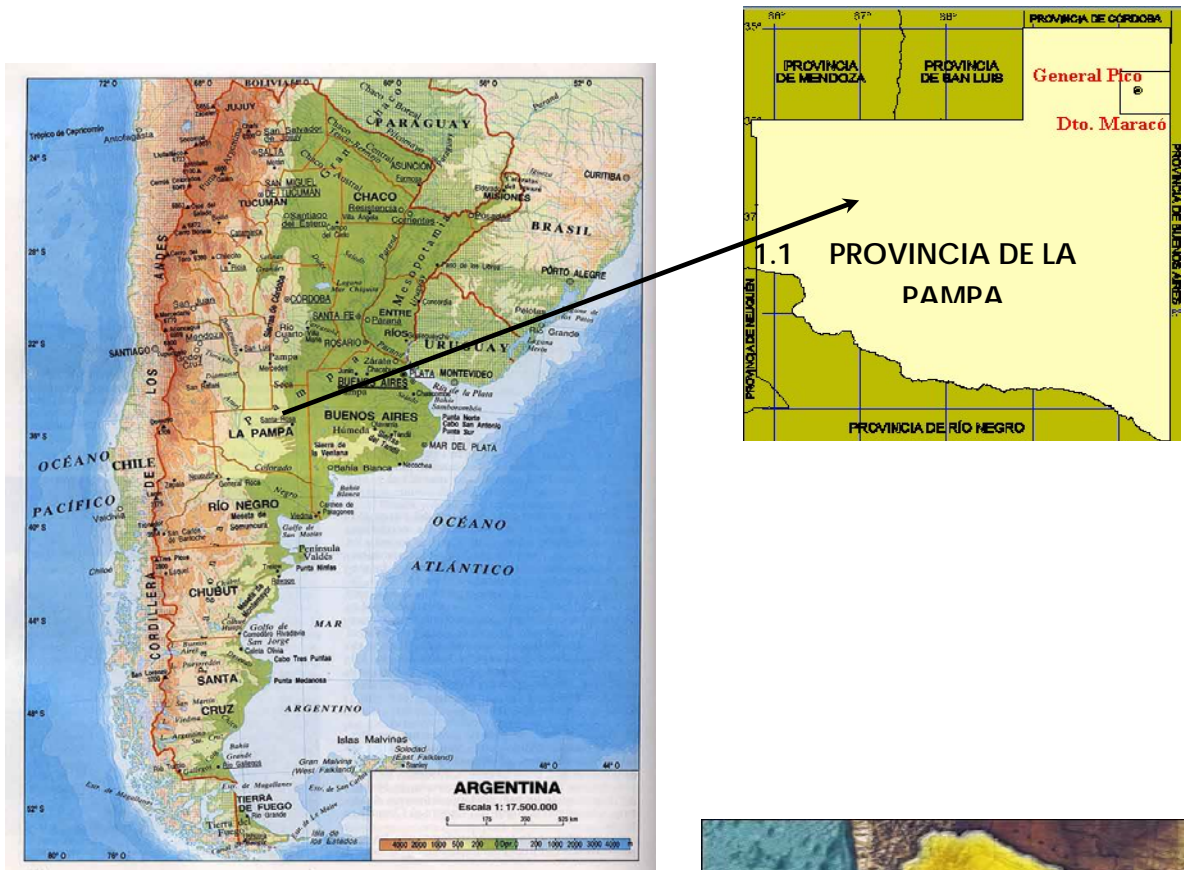
4 PRESENTACIÓN DEL TERRITORIO

4.1 ASPECTOS GENERALES

4.1.1 Ubicación geográfica

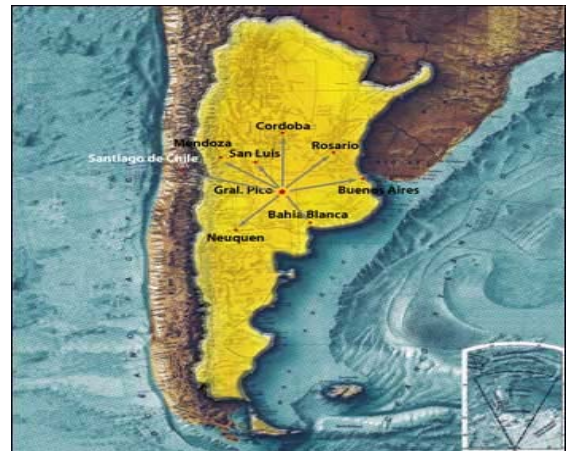
La ciudad de General Pico es cabecera del departamento Maracó. Está ubicada al norte de la Provincia de La Pampa, en el centro de la República Argentina. Dista a 135 km. de Santa Rosa, la capital de la provincia y a 600 km. de la Ciudad de Buenos Aires, capital de la república. Es una zona de llanura apta para la ganadería y la agricultura, con clima semihúmedo templado (temperaturas medias de 24 °C en verano y 8 °C en invierno) y un promedio anual de lluvias de 800 mm.

Figura 4-1. Ubicación geográfica



Distancias desde General Pico

- Buenos Aires 610 km.
- Rosario 600 km.
- Córdoba 522 km.
- Mendoza 656 km.
- Neuquén 654 km.
- Bahía Blanca 430 km.
- San Luis 416 km.
- Santa Rosa 131 km. (Cap. Provincial)
- Valparaíso (Chile) 1250 km.



4.1.2 Antecedentes históricos

Como la mayoría de los pueblos de la llanura pampeana, General Pico surgió a principios del siglo XX con la llegada del ferrocarril, algunos años después del avance de las tropas del Ejército Nacional sobre los territorios habitados por aborígenes y que pronto fueron entregados a quienes participaron en esas acciones (principalmente a oficiales superiores y en gran cantidad de hectáreas cada uno). La distribución de tierras aptas para la producción ganadera en principio dió origen a grandes latifundios. En algunos casos fueron subdivididos por sus poseedores y entregados a inmigrantes para su explotación en pequeñas unidades productivas y en otros fueron explotados como tales, subdividiéndose en unidades más pequeñas con el correr de los años (herederos mediante).

El trazado y desarrollo de vías férreas hacia el interior del país estaba basado en el interés que manifestaban las compañías ferroviarias, de capitales británicos, para recolectar toda la producción primaria y transportarla hasta el puerto de Buenos Aires para su exportación. Años más tarde, el trazado de la red vial caminera siguió los lineamientos, por razones de economía en los estudios topográficos, de la red ferroviaria, consolidando aún más la importancia de los puertos. Es de destacar que esto trajo aparejado también el asentamiento de industrias procesadoras de bienes primarios en los alrededores de las zonas portuarias, tales como los molinos harineros y los frigoríficos, quedando relegadas las zonas del interior a ser abastecedoras de insumos para la industrialización.

La conjunción de elementos naturales aptos para la producción y de un sistema de transporte eficiente marcó una impronta productiva para la región pampeana y para los habitantes de la misma, que durante mucho tiempo tuvieron como única actividad económica a la producción primaria. A pesar que desde los primeros años de la localidad existieron algunas industrias (fábrica de jabón, de bebidas gaseosas, de carros para transporte y algunos talleres de herrería), es a partir de la década del 50 cuando se da inicio a una etapa industrial de importancia para la región y para la provincia.

4.1.3 Población

De acuerdo a la cantidad de habitantes es la segunda ciudad en importancia dentro de la provincia. En los últimos años ha tenido un importante incremento en población debido a la afluencia de personas desde provincias limítrofes, atraídos por una mayor oferta laboral (con respecto a sus lugares de origen), un sistema público de salud eficiente y la posibilidad de acceso a viviendas barriales.

Tabla 4-1 Población urbana y rural

Año censal	Población total	Variación (%)	Urbana	%	Rural	%
1991	42.875		41.837	97,58	1.037	2,42
2001	55.127	28.57	52.549	97,70	1.237	2,30
2005	59.272	7.50	58.028	97.60	1244	2.10

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) y Dir.de Estadísticas de La Pampa

4.1.4 Transporte y comunicaciones

El sistema de transporte a nivel terrestre permite comunicar a General Pico con los principales centros urbanos del país (tanto para el transporte de pasajeros como para el de cargas generales). El sistema ferroviario también permite el transporte (principalmente de granos) hacia los principales puertos cerealeros. Cuenta con un aeropuerto internacional, habilitado junto a una Zona Franca para ingreso y egreso de mercaderías y equipos y que actualmente presenta una escasa actividad.

4.1.5 Servicios

La ciudad cuenta con todos los servicios, ya sea energía eléctrica (en baja, media y alta tensión), gas natural (en baja, media y alta presión), telefonía y televisión (dos prestadores: uno por cable y otro mediante señal a través de satélite). La prestación de agua potable y cloacas alcanza a más del 80 % de la población. El sistema de recolección de residuos domiciliarios se realiza durante 6 días semanales, siendo la totalidad de los mismos (aproximadamente 25 toneladas diarias) trasladada a una Planta de Separación para su clasificación y tratamiento. En cuanto a los residuos patológicos, éstos son recolectados en forma periódica a través de un transporte especial y trasladados a un centro de tratamiento para su incineración en un horno pirolítico.

4.1.6 Educación

Existen 15 establecimientos de nivel primario, 9 de nivel medio y 3 institutos de nivel terciario superior. La oferta a nivel universitario es abarcada por la Facultad de Ingeniería (Ing. Electromecánica y Analista de Sistemas), la Facultad de Ciencias Veterinarias y la Facultad de Ciencias Humanas, todas ellas dependientes de la Universidad Nacional de La Pampa.

4.1.7 Salud

Es un ítem de importancia dentro de la ciudad, ya sea de la parte pública (Hospital Zonal y Centros de Salud barriales) como de la parte privada (clínicas y centros especializados en traumatología y en cardiología). La calidad en la atención y las especialidades médicas ofrecidas por el Hospital local atraen gente de localidades de la región, tanto de la provincia de La Pampa como de provincias limítrofes. Recientemente ha sido habilitado (bajo la órbita pública provincial y municipal) un hospital para la tercera edad. También cuenta con un servicio de emergencias médicas terrestre y con dos aviones ambulancia equipados para traslados de urgencia a cualquier lugar del país.

4.1.8 Vivienda

No existen asentamientos precarios (“villas miseria”) ya que a través de operatorias específicas el gobierno provincial ha construido gran cantidad de barrios, con fácil acceso a la posesión de las viviendas. Esto ha producido el ingreso de migrantes de otras provincias.

4.1.9 Estructura social

Un elemento distintivo de la sociedad piquense está dado por la cohesión de sus principales instituciones intermedias en pos de logros comunitarios de interés, dejando de lado en muchos casos posiciones encontradas en cuanto a intereses sectoriales. Una explicación a lo expuesto puede darse por el hecho que, a diferencia de la ciudad capital Santa Rosa², el motor de desarrollo estuvo dado por la actividad privada, principalmente en el sector productivo.

4.2 ACTIVIDADES ECONÓMICAS

4.2.1 Sector agropecuario

Es la principal actividad del territorio, con una participación de aproximadamente el 42 % en la composición del Producto Bruto Geográfico del depto. Maracó. En el sector agrícola se trabajan aproximadamente 90.000 Has. por año, principalmente con cultivos de girasol, trigo, maíz y sorgo (en orden de importancia). La actividad ganadera esta representada principalmente por invernada, seguida por tambo y cría, con un volumen de 150.000 cabezas. Las producciones de ovinos, porcinos y caprinos tienen una baja importancia relativa regional.

² Santa Rosa concentra toda la actividad administrativa provincial. En una provincia sin problemas graves de orden económico esto se traduce en una importante masa de dinero que se vuelca en forma regular en una comunidad, dejando de lado acciones conjuntas para nuevas posibilidades de desarrollo. Como resultado de ello Santa Rosa posee una gran actividad en el sector comercio y servicios.

Las explotaciones en el departamento Maracó (según datos del Censo Nacional Agropecuario) poseen una superficie promedio de 450 Has. El 68% de los productores son propietarios y el resto arrienda o realiza contratos accidentales.

4.2.2 Sector de Industria y Comercio

Con una economía basada principalmente en la explotación agrícola ganadera, a partir de los años cincuenta (y en concordancia con el proceso de industrialización iniciado en el país) se fueron dando las condiciones para el surgimiento de actividades del sector secundario y terciario vinculadas con la principal actividad económica. Así fueron surgiendo pequeñas y medianas industrias que ocuparon una importante cantidad de mano de obra y que contribuyeron a que General Pico fuera considerado como la capital industrial de La Pampa.

Por otra parte se sumó a este proceso la influencia de las empresas estatales que actuaban en la ciudad, como fue el caso de los talleres de reparación de locomotoras de Ferrocarriles Argentinos o el centro regional de la Empresa Nacional de Telecomunicaciones.

También hay que destacar la importancia de la actividad de faena (frigoríficos) en la economía local. Tanto el frigorífico de liebres (que exportaba toda su producción a Europa y hoy está desactivado) como el de vacunos fueron demandantes de una gran cantidad de mano de obra.

Por su parte, el sector comercial y de servicios acompañó esta pujanza, consolidándose como referente para toda la zona norte de la provincia.

Esta dinámica, común a otras localidades del interior del país, comenzó a desacelerar su crecimiento a partir de mediados de la década del ochenta, iniciando un proceso de deterioro productivo que tuvo su máximo impacto entre los años 2001/2002 y en el que las secuelas impactaron notablemente en el tejido social de la ciudad, principalmente en lo referido al desempleo. También en este punto es necesario hacer una referencia a la actual situación que se presenta en el país producto de la devaluación implementada en el 2001, que al encarecer las importaciones ha dado la posibilidad a industrias nacionales de volver a ocupar un lugar en el mercado. Aunque la destrucción del aparato productivo fue muy fuerte en la última década, y con gran expulsión de mano de obra calificada, en la actualidad están resurgiendo industrias manufactureras locales, principalmente vinculadas al sector agroindustrial.

5 ANTECEDENTES

En la última década, y producto del contacto diario con los vecinos e instituciones, el rol del municipio se ha potenciado y ha pasado a ser el principal interlocutor en planteos realizados por los distintos sectores. Además, en el caso particular del municipio de General Pico, ha sido el principal impulsor de políticas activas de desarrollo local, planteadas, debatidas y consensuadas dentro del ámbito de la CAMP. Si bien las instituciones participantes apoyaron con decisión este tipo de acciones no han tenido propuestas de desarrollo más allá de algunas acciones marcadamente sectoriales. Esta falencia está debida, principalmente, a la falta de recursos para mantener cuadros técnicos.

Desde 1996, con la creación de la Secretaría de Producción y Hacienda, el ejecutivo municipal potenció las acciones tendientes a fomentar el apoyo de actividades productivas. Es así que se dispuso de presupuesto para contratar técnicos que diseñen programas específicos en diversas áreas, además de recursos para implementar los mismos.

Todo ello conjugó un período de intensa actividad en distintas áreas productivas, plasmadas principalmente a través del Plan de Recuperación Piquense y que puede sintetizarse como sigue:

1. Programas de apoyo a empresas locales: tanto con líneas de financiamiento tradicionales como innovadoras, como lo fue el programa de Complementación Financiera ³⁽⁴⁾, se destinaron poco más de tres millones de pesos; alrededor de dos millones fueron aportados mediante recursos propios (Fondo Comunitario para la Producción y el Desarrollo - FoCoProDe), o sea, con parte de las tasas que aportan los vecinos de la ciudad. Estos montos se aportaron en el período 1996-2004.
2. Programas de apoyo para acciones de capacitación: se implementaron acciones de capacitación tanto a nivel de empresarios como a niveles operativos. Se complementaron esfuerzos con los programas desarrollados a nivel nacional, actuando como organismo ejecutor de los mismos la Fundación para el Desarrollo Regional.
3. Programa de apoyo para misiones comerciales: mediante el otorgamiento de créditos se posibilitó que empresas locales realicen misiones comerciales en otros lugares del país y del mundo.
4. Programa de fomento para la incorporación de personal: mediante un novedoso programa (Capacitación Laboral en Fábrica)⁴ se han destinado recursos propios para capacitar nuevos

³ El programa de Complementación Financiera tuvo como principal objetivo asistir financieramente a empresas radicadas en General Pico, en su etapa comercial por mecanismos de pre-financiación o post-financiación con respaldo de activos corrientes. Básicamente consiste en el otorgamiento de créditos de corto plazo (no más allá de 180 días). En plena crisis económica (2001/2002) se generó otro programa denominado Fondo Solidario que financiaba la compra de capital de trabajo a empresas consolidadas y con un plazo de devolución de 120 días. A medida que las empresas reintegraban el préstamo se habilitaban nuevas operaciones para solicitudes en espera. Con un fondo inicial de \$ 30000 (treinta mil pesos) se lograron operaciones financieras por casi \$ 300000 (trescientos mil pesos).

⁴ (5) El Programa de Capacitación Laboral en Fábrica tuvo como principal objetivo minimizar el impacto que implica la contratación de nuevos empleados, teniendo en cuenta la disminución de la productividad durante el

empleados y minimizar el impacto que las nuevas incorporaciones tienen en las estructuras productivas.

5. Complementación con otros programas de apoyo a empresas y/o proyectos: implementación del Programa de Promoción del Desarrollo Local. Desarrollo e implementación de convenios, dentro del marco del programa citado, con el Banco de La Pampa para facilitar el acceso a líneas crediticias mediante complementación de garantías.

Pero este proceso de fomento con fuerte participación de distintos sectores de la comunidad comenzó a mostrar falencias a partir de mediados del año 2001. Por un lado hubo una disminución en los aportes municipales destinados a las actividades productivas debido a una reasignación de las prioridades y de una notable disminución en la entrada de fondos provenientes de la coparticipación provincial y nacional ⁵⁽⁶⁾. Por el otro lado el impacto de la crisis económica aceleró los reclamos sectoriales y, dentro de las reuniones de la CAMP, se hizo más evidente la necesidad de “hacer algo”, hecho que traducido a las lógicas de actuación de cada sector significaba dejar de lado las actuaciones en conjunto para privilegiar soluciones particulares.

Este “tironeo” distributivo fue visto por el ejecutivo municipal como una seria amenaza al funcionamiento y a la continuidad de la CAMP, motivo por el cual se evaluaron distintas alternativas.

Una de ellas se centraba en el funcionamiento de la Fundación para el Desarrollo Regional, potenciando sus actividades con un mayor protagonismo de las instituciones intermedias. Esto tendría algunas características distintivas, tales como:

- a) El municipio no abandonaría su rol de promotor del desarrollo local, sino que a través de la FDR fomentaría una mayor participación de las instituciones intermedias en la toma de decisiones en el tema.
- b) Se dispondría de un órgano intersectorial, con carácter ejecutivo e independiente de los vaivenes políticos, siempre y cuando las instituciones integrantes asuman que también son partícipes necesarios en el desarrollo local.

período de aprendizaje. La empresa solicitante recibe un monto de dinero por cada trabajador que incorpore (siempre y cuando no supere los 2/3 de los empleados declarados a la fecha de la solicitud). Este subsidio tiene una duración de seis meses en los cuales se debe informar acerca de los avances en el proceso de capacitación. Una vez finalizado el plazo estipulado se presentan dos alternativas: a) Contratar en forma efectiva al personal capacitado, motivo por el cual el monto otorgado se convierte en un subsidio; b) No contratar al personal capacitado, motivo por el cual el monto otorgado debe ser reintegrado, ya sea al municipio o directamente a otra empresa solicitante.

⁵ El financiamiento del municipio se basa prácticamente en lo recaudado bajo el concepto de tasas y servicios municipales (barrido, recolección de residuos, conservación de pavimento, emisión de licencias de conducir, tasa por salubridad e higiene, por derechos de construcción, etc.), que representa un 35 % del total de los ingresos, y en lo percibido a través de la coparticipación. Esta última es distribuida por el poder ejecutivo provincial y está basada en lo recibido por coparticipación girada por la nación (impuesto al valor agregado, a las ganancias, etc.) y en tributos recaudados a nivel provincial (impuesto inmobiliario, de sellos, impuesto automotor, etc.).

- c) El municipio, a través del FOCOPRODE, aportaría fondos específicos para el desenvolvimiento de las actividades de la FDR, además de transferir la cartera de créditos otorgados desde 1996 por la Secretaría de Producción y Hacienda.

El planteo de transferencia fue realizado a mediados del año 2002 y fue motivo de discusión en varias reuniones de la Comisión Asesora Municipal para la Producción. El principal planteo fue realizado por los representantes del sector político opositor ya que no lograban entender la decisión de ceder un espacio que siempre había estado reservado al ejecutivo municipal. Por otra parte tampoco las entidades intermedias visualizaron la importancia de esta medida de descentralización propuesta.

Después de prácticamente dos años finalmente en diciembre del año 2004 se sentaron las bases para la concreción del proyecto, que tuvo su punto final en la firma (junio de 2005) del **Acuerdo para el Fomento del Desarrollo Local**, realizado entre la FDR y el municipio de General Pico y que contó con el aval pleno del Concejo Deliberante local.

6 ACUERDO PARA EL FOMENTO DEL DESARROLLO LOCAL

Diseñar e implementar proyectos y acciones conjuntas con las instituciones intermedias que contribuyan al desarrollo de los distintos sectores económicos locales y, en consecuencia, que fomenten el desarrollo local.

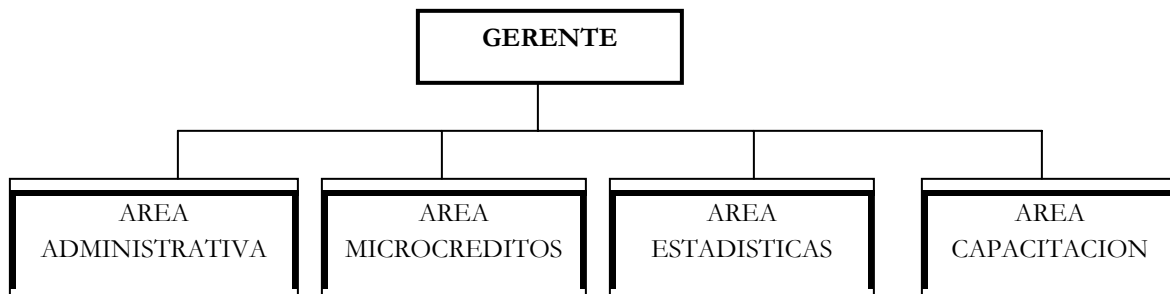
6.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Generar una cultura de trabajo solidaria y de cooperación entre el ámbito público y el sector privado directamente vinculado al desarrollo económico local.
- Potenciar la actividad de un organismo mixto que sea generador de acciones que favorezcan el desarrollo local y que marque líneas de trabajo en forma independiente de los cambios políticos normales del sistema democrático.

6.2 ESQUEMA DE FUNCIONAMIENTO

El esquema de funcionamiento aprobado por el Consejo de Administración de la FDR contempla una estructura operativa de la siguiente manera:

Figura 6-1. Estructura operativa



Por otra parte también se ha fijado como objetivo la incorporación de otras instituciones locales y municipios de la región. Esto se ha traducido en que actualmente forman parte de la FDR, en calidad de Miembros Adherentes, las Comisiones de Fomento de Speluzzi y Agustoni, el municipio de Colonia Barón y la Cooperativa de Trabajo La Histórica Ltda.

6.3 ANÁLISIS FODA – COMENTARIOS ACTUALIZADOS

Al momento de presentación del proyecto (año 2002) se realizó un análisis FODA del mismo. Con el objetivo de facilitar la comprensión del proceso vivido se ha considerado conveniente reproducir el mismo y realizar comentarios sobre la actualidad de cada uno de los puntos (esto último se transcribe en cursiva).

6.3.1 FORTALEZAS

Esquema de trabajo participativo logrado a través del funcionamiento de la CAMP. Debe tenerse en cuenta que las instituciones que integran el Consejo de Administración de la FDR participan (a veces con los mismos representantes) en las reuniones de la CAMP. *Se está cumpliendo ya que asisten a las reuniones periódicas quincenales la totalidad de los integrantes del Consejo de Administración.*

Financiamiento inicial asegurado mediante la transferencia de fondos públicos municipales. *El aporte periódico mensual que destina el municipio se está recibiendo en tiempo y forma. También es significativa la recaudación en concepto de recupero de los créditos otorgados oportunamente por el ejecutivo municipal y cuya administración fuera transferida a la FDR a través del Acuerdo para el Fomento del Desarrollo Local. Esto permite contar con un fondo fijo mensual de aproximadamente \$ 25000/30000.*

Equipo de trabajo con experiencia en el desarrollo local, ya que será transferida toda la estructura de la actual Secretaría de Producción y Hacienda. *No se transfirió toda la estructura sino una parte de la misma, aunque ésta es la de mayor experiencia en el tema.*

6.3.2 OPORTUNIDADES

La posibilidad de construir el desarrollo local en forma participativa, y decidiendo en forma directa sobre el financiamiento necesario para ello, fortalecerá a las instituciones participantes en forma directa, y en forma indirecta al resto de la comunidad.

Creación de una entidad de referencia para la región, que sirva como punto de apoyo para el desarrollo local de las comunidades de la zona norte de La Pampa. *En forma paulatina la FDR se está consolidando como entidad de referencia tanto en la ciudad como en la región. Incluso a nivel provincial se está trabajando en forma conjunta para potenciar acciones que son dificultosas de desarrollar por algunos ministerios (p.e.: capacitación para empresarios y asistencia financiera para microempresas).*

6.3.3 DEBILIDADES

Desconfianza de la sociedad hacia el funcionamiento de las “fundaciones”, ya que éstas han proliferado como un mecanismo espurio de financiamiento de actividades políticas. *La desconfianza sigue existiendo, aunque de a poco la FDR está siendo reconocida como una entidad “diferente y pluralista”, con acciones directamente vinculadas con el desarrollo local.*

“Duplicación” de la representación sectorial. Debido a que varias instituciones que integran la CAMP también integran la FDR, y como generalmente los representantes son los mismos para ambas, la asistencia a las reuniones puede hacer disminuir el interés de participar en las mismas. *Esto no se ha dado ya que no se realizan más reuniones de la Comisión Asesora Municipal para la Producción debido a que el Poder Ejecutivo no las convoca, dando de esta manera prioridad al funcionamiento de la FDR. Cabe aclarar que tampoco las entidades han reclamado por el funcionamiento del espacio de asesoramiento.*

6.3.4 AMENAZAS

Desinterés de las instituciones intermedias. Debe tenerse en cuenta que este esquema de funcionamiento exigirá un mayor compromiso por parte de las instituciones integrantes de la FDR, que además de tener un rol participativo en la CAMP tendrán que tener un rol ejecutivo y con responsabilidades concretas, principalmente en el manejo de fondos comunes. *Por el momento no se ha manifestado desinterés alguno y en varias ocasiones las entidades se han comprometido en temas específicos.*

Desinterés (y desconfianza) del sector político. Dado que esta propuesta proviene del poder ejecutivo municipal y considerando que la misma implica romper con la concepción tradicional de hacer política (“concentrar para sumar poder”), pueden tejerse las más variadas especulaciones políticas, rompiendo la cohesión actual de los distintos actores sociales. *El Poder Ejecutivo Municipal ha manifestado en forma permanente el compromiso de apoyo al funcionamiento de la FDR. Dado que están previstas elecciones municipales para octubre de 2007 todavía no se conocen plataformas electorales de los distintos partidos, motivo por el cual no es posible saber las intenciones futuras acerca de la renovación del Acuerdo para el Fomento del Desarrollo Local, que vence en diciembre de 2007.*

Espacio de poder de importancia. En el supuesto caso que la FDR se desarrolle y tenga un espacio propio; y en la medida en que no se mantengan los objetivos originales, es un interesante espacio público y de poder motivador de intereses sectoriales. *No se han vislumbrado situaciones sectoriales de poder y se continúa trabajando mediante un sistema participativo y de consenso en las decisiones.*

7 LÍNEAS DE TRABAJO

7.1 FORTALECIMIENTO COMO INSTITUCION DE MICROFINANZAS

A partir del mes de octubre del año 2005 la FDR comenzó a realizar acciones de financiamiento a microempresas locales. Para ello contrató a tres jóvenes profesionales que realizan las tareas de evaluación y asistencia técnica en los emprendimientos apoyados. Tomando como base otras experiencias exitosas de microcréditos se han desarrollado mecanismos de evaluación propios adaptados a los perfiles de los solicitantes locales. Luego de un año de puesta en práctica del sistema se han financiado más de 95 proyectos por un monto total superior a los \$ 500.000, abarcando prácticamente todos los sectores socioeconómicos pero otorgando **prioridad** a los proyectos del **sector de transformación de materia prima**. El esquema de trabajo implementado comprende:

- a. Entrevistas personales donde se explicita la idea proyecto.
- b. Asistencia técnica para la formulación del proyecto (formulario sencillo).
- c. Visita al lugar del emprendimiento. Recopilación de datos.
- d. Evaluación técnica del proyecto presentado. Se completa una matriz de ponderación donde también se tienen en cuenta factores personales y familiares del solicitante.
- e. Presentación de los proyectos evaluados ante el Consejo de Administración de la FDR. Aprobación/desaprobación de los mismos y fijación de prioridades de otorgamiento (tienen prioridad los proyectos productivos).
- f. Firma de contratos y avales (garantías) de terceras personas.
- g. Visita de asistencia técnica posterior al otorgamiento: se realiza a los 60/90 días.

Se ha previsto para el próximo semestre la conformación de acuerdos con municipios de la región norte de La Pampa para el financiamiento conjunto de microcréditos regionales, donde la FDR realizaría todo el proceso de evaluación, otorgamiento y asistencia técnica posterior.

Si bien no se cuenta con indicadores que permitan medir el impacto de este programa se pueden inferir algunas consideraciones:

- La mayoría de los emprendimientos financiados (empresas familiares principalmente) pudo mantenerse en el mercado y tienen una visión positiva de su desarrollo en el futuro.
- Por decisión del Consejo de Administración de la FDR no se financian proyectos que operen en la “informalidad”. Esto ha ocasionado que el 12 % de los emprendimientos aprobados hayan tenido que formalizar su actividad de alguna manera, ya sea mediante habilitación municipal o a través de la inscripción en los organismos de fiscalización tributaria provinciales y/o nacionales.

- Se ha permitido el acceso a fuentes de financiamiento a emprendimientos con posibilidades de crecimiento y que no son considerados sujetos de crédito en las entidades financieras tradicionales.
- Se ha desarrollado una metodología de evaluación que permite considerar algunos aspectos subjetivos del emprendimiento y que pone énfasis en la relación personal del analista de créditos con el solicitante. Por otra parte los sistemas administrativos simples permiten que el plazo promedio de otorgamiento de un crédito esté en 23 días (contando desde la presentación de la primera solicitud hasta el otorgamiento del cheque).
- En aquellos emprendimientos del sector indumentaria se está desarrollando un esquema de vinculación horizontal y vertical con la intención de conformar algún tipo de cadena productiva que permita complementar las potencialidades individuales de cada emprendimiento. Hasta el momento los emprendedores consultan y demuestran interés en el mantenimiento de este esquema.

NOTA: Se adjunta “**Informe técnico del Area de Créditos**”, elaborado en Nov. 2006.

7.2 CAPACITACIÓN

- a) Para máximos directivos y representantes de las instituciones intermedias que integran la FDR: Elementos para el diagnóstico y la formulación de objetivos estratégicos locales.
- b) Para emprendedores locales y de la región: continuar con la línea de trabajo realizada en años anteriores con el objetivo de brindar herramientas de gestión y tecnológicas que permitan la superación constante de las micro y pequeñas empresas de la localidad y la región. Realizar trabajos conjuntos con otras entidades y organismos público/privados para optimizar las acciones de capacitación a implementar.

Durante el año 2006 se llevó a cabo el Programa “Competitividad: Lineamientos para la empresa del Siglo XXI”, implementado en forma conjunta con el Ministerio de la Producción de La Pampa. Se dictaron seis módulos relativos a Recursos Humanos (Mod.1), Gerenciamiento de Pequeñas empresas (Mod.2), Tecnología (Mód.3), Marketing (Mod.4), Comercio Exterior (Mód. 5) y Zona Franca (Mod. 6). Participaron del mismo más de 350 personas, en su mayoría titulares de micro y pequeñas empresas de General Pico y la zona.

7.3 CONFECCION DE INDICADORES ESTADÍSTICOS LOCALES

Dado que se cuenta con muy pocos datos estadísticos locales se ha comenzado a relevar indicadores que permitan el armado de base de datos compatibles y que mejoren la toma de decisiones en los distintos ámbitos y niveles. Para ello ya se ha sistematizado la base de datos de habilitaciones comerciales del municipio y clasificado según la clasificación CIU, actualizando la misma en forma periódica. Asimismo se está trabajando en la sistematización histórica de los consumos industriales de acuerdo a lo informado por la Cooperativa Eléctrica (CORPICO).

En forma periódica trimestral se realiza una actualización de habilitaciones municipales, permitiendo esto la realización de informes de Altas y Bajas que permiten evaluar (en forma indirecta y parcial) la dinámica económica de la localidad.

Es de destacar que toda la información relevante en cuanto a las líneas de trabajo planteadas se coloca en forma periódica en la página web de la institución (www.fundacionregional.com.ar). Es así que en la misma están actualizados la totalidad de los créditos entregados, los llamados para las capacitaciones programadas y los documentos estadísticos que se van generando.

8 CONSIDERACIONES FINALES

El proceso de consolidación del proyecto tuvo su concreción el 30 de junio de 2005 con la firma del **Acuerdo para el Fomento del Desarrollo Local** entre la FDR y el municipio de General Pico y contó con el aval del Concejo Deliberante local, que emitió por unanimidad una resolución favorable al respecto. Transcurrido poco más de un año de esta experiencia de concertación público-privada, pueden destacarse algunos aspectos a tener en cuenta:

- a) **Protagonismo y compromiso:** el proceso de democratización de las decisiones que deben tomarse referidas al desarrollo local no solamente debe considerar un fuerte compromiso político en este sentido sino también (aunque resulte obvio) un fuerte compromiso de los actores locales de asumir como propios objetivos comunes a la localidad. Esto hace que las instituciones se vean como protagonistas del desarrollo y no como espectadores privilegiados con compromisos sectoriales solamente.
- b) **Concertación:** un proceso de desarrollo local sostenido requiere espacios de concertación capaces de definir políticas que vayan más allá de los períodos de gobierno. Este es un tema donde todos, a priori, coinciden, pero es de difícil aplicación en la práctica, más aún cuando existen períodos electorales de por medio. No obstante ello, estos espacios de concertación son un elemento necesario e imprescindible para el éxito de las acciones a realizar en cuanto al desarrollo local.
- c) **Sectorización:** en todo proceso de desarrollo local lo recomendable es una plena participación de todos los sectores de la comunidad a los efectos de garantizar pluralismo en la discusión de las políticas a aplicar. Pero esto no siempre resulta efectivo ya que es muy posible que los acuerdos mínimos no se logren en un corto plazo, desgastando a algunos participantes y erosionando las posibilidades de éxito del proceso. Una alternativa válida desde la experiencia de General Pico resulta la conformación de grupos de instituciones focalizados en temáticas puntuales (y en algunos casos totalmente abarcativas como es el caso del desarrollo local) que comiencen a trabajar en forma conjunta y coordinada y en donde se logren acuerdos en el corto plazo que permitan sentar las bases para futuras acciones. Este proceso se inició con la CAMP y en la actualidad se materializa en la FDR, donde los planteos se realizan en forma franca y se trabaja de manera conjunta, lo que permite pensar (recién ahora) en la incorporación de otras instituciones para ampliar el espectro representativo local.
- d) **Relaciones de poder:** un proceso de desarrollo local con un buen espacio de concertación ubica a todos los actores en un mismo plano y permite dejar de lado recelos entre quienes tienen la función ejecutiva de gobernar y el resto de las instituciones, acercando posiciones y permitiendo que se comprendan mejor las decisiones y políticas cotidianas, tanto desde un sector como del otro. Esto permite que las relaciones de poder no estén tan marcadas y se trabaje con mayor visión comunitaria, democratizando las decisiones más importantes para la ciudad.

- e) **Redes interinstitucionales:** a partir de la generación de espacios de concertación se ha fortalecido la relación interinstitucional, estableciendo de esta manera vínculos horizontales y no sólo verticales en cuanto al diálogo con las autoridades comunales.

En la vasta bibliografía existente sobre el desarrollo local todavía no hay definiciones claras acerca de cuáles son los aspectos y/o características que permiten que algunas localidades se desarrollen más que otras de similares características. Pero desde nuestro punto de vista una condición necesaria para que puedan llevarse adelante acciones que permitan el crecimiento de una localidad está dada por la **implementación de espacios de diálogo y concertación** que, aunque acotados a temas específicos, permitan la **interrelación entre vecinos, instituciones y autoridades**, generando de esta manera una mecánica de participación y debate sin la cual no pueden plantearse otros pasos hacia el objetivo de desarrollo local.

...es necesario asumir que los actores locales son protagonistas de su destino, y que aún en las circunstancias más adversas, la peor de las estrategias es la inacción⁶.

⁶ Juan Carlos Venesía – “El Plan estratégico de Rosario. ¿Dónde estamos parados?”. - WP 13 – DelNet.

9 BIBLIOGRAFÍA

Casos Prácticos de Apoyo a las Unidades Didácticas. Vol. 1 - Centro de Desarrollo Rural de la Comarca Valle del Alagón (Extremadura- España).

Casos Prácticos de Apoyo a las Unidades Didácticas. Vol. 1 – La agencia de desarrollo como empresa.

Casos Prácticos de Apoyo a las Unidades Didácticas. Vol. 2 – El Observatorio Urbano Europeo.

Casos Prácticos de Apoyo a las Unidades Didácticas. Vol. 2 - Barnsley Enterprise Workshop.

Tres casos y tres visiones de desarrollo económico local: Gran ABC de Sao Paulo, Porto Alegre, y Rafaela. Visión Interpretativa * Rodrigo Berríos. - FUNDACIÓN FRIEDRICH EBERT (Chile).

Documento de Trabajo Nro.1: La Región Emilia Romagna, Italia y el sistema ERVET: una experiencia integral y concertada de desarrollo regional – Italia.