

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR**

**Departamento de Economía**



## **TESIS DE GRADO**

**“Las agencias público-privadas y su papel en el desarrollo local. El caso de la Agencia de Desarrollo Microregional Viedma – Patagones”**

**ALUMNO: YASMINA MILET ZGAIB**

**Director: DIEZ, JOSÉ IGNACIO MANUEL**

**Bahía Blanca, 9 de Febrero de 2015**

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCION</b> .....	4
<b>CAPÍTULO I: EL DESARROLLO REGIONAL</b>	
Generalidades.....	7
<b>CAPÍTULO II: LAS AGENCIAS DE DESARROLLO REGIONAL</b>	
2.1 Generalidades.....	10
2.2 Funciones .....	11
2.3 Sostenibilidad.....	16
2.4 Impacto de las Agencias.....	17
<b>CAPÍTULO III: LA COMARCA VIEDMA-CARMEN DE PATAGONES</b>	
3.1 Viedma.....	19
3.2 Carmen de Patagones.....	22
<b>CAPÍTULO IV: LA AGENCIA DE DESARROLLO MICROREGIONAL VIEDMA-CARMEN DE PATAGONES</b>	
4.1 Inicio y Objetivos.....	25
4.2 Organización.....	26
4.3 Recursos.....	27
4.4 Programas destacados.....	28
4.5 Situación actual.....	31
<b>CAPÍTULO V: ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO DE CARMEN DE PATAGONES</b>	
5.1 Inicio y objetivos.....	32
5.2 Organización.....	33
5.3 Recursos.....	35
5.4 Programas destacados.....	35
5.5 Situación actual.....	37
<b>CAPÍTULO VI: ANALISIS DE IMPACTO DE LAS AGENCIAS</b>	
6.1 Generalidades.....	38

6.2 Conclusiones de las entrevistas.....	39
<b>CAPÍTULO VII: ANALISIS FODA</b>	
7.1 Cuadro FODA.....	42
<b>CONCLUSIONES FINALES.....</b>	<b>51</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>54</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>59</b>

## **Introducción**

Es indudable el hecho de que cuando hablamos de desarrollo vamos más allá del crecimiento económico y nos referimos a cambios estructurales con consecuencias a largo plazo en la vida de los individuos. Si tomamos el concepto de Amartya Sen, decimos que el desarrollo es un proceso que aumenta las capacidades de las personas, las cuales tienen su base en los derechos (y libertades) (Sen, 1999). Estos derechos, tanto en el plano político, económico como social, permiten a los sujetos disfrutar de un mejor nivel de vida.

Hace ya algunos años en Argentina, como en el resto del mundo, el concepto de desarrollo local y regional suena frecuentemente tanto en el ámbito académico como entre los hacedores de política. Teniendo en cuenta las múltiples dimensiones que abarca el proceso de desarrollo, es evidente la imposibilidad de trasladar modelos centralizados en un territorio sin tener en cuenta las especificidades del lugar como sus instituciones, su capital humano, el perfil empresario, la respuesta de sus agentes ante cambios en el mercado y en los procesos de producción, entre otros aspectos físicos como son su estructura productiva, su posición geográfica, sus recursos naturales, la infraestructura con la que cuenta, etc.

En medio de la crisis social, económica y política de 2001/2002, las demandas de empleo y crédito de gran parte de la población afectada por la cruda realidad que atravesaba el país, se dirigieron hacia los municipios que tuvieron la ardua tarea de enfrentarlas con recursos escasos. En estos momentos difíciles y ante la falta de respuesta del Gobierno Nacional, fue que cobró impulso la idea del desarrollo endógeno entendido como el proceso que aumenta el bienestar de la población de un territorio específico pero con esfuerzo y recursos propios de la comunidad local. Un desarrollo “de abajo hacia arriba”.

Sin embargo, desarrollo regional y desarrollo municipal no son sinónimos. El desarrollo regional no debe cerrarse conceptualmente a límites jurisdiccionales. Por tal motivo, se analiza aquí la estrategia de desarrollo de dos jurisdicciones diferentes: Viedma y Carmen de Patagones, a través de un ente creado para tal fin como lo es la Agencia Microregional Viedma-Carmen de Patagones.

La importancia que tienen las Agencias de Desarrollo Regionales (ADR), se debe a que proveen una amplia variedad de servicios a la población, con el objetivo de apoyar el desarrollo productivo, social, ecológico y humano. Entre los servicios que brindan a la

comunidad se destacan generalmente la promoción territorial, la dinamización económica, la asistencia técnica y crediticia a través de fondos propios, y la capacitación empresarial. Principalmente brindan apoyo a micro, pequeñas y medianas empresas.

Las ADR se basan en la cooperación público-privada, siendo entes de nivel intermedio con características particulares que les permiten eliminar los problemas burocráticos que se encuentran habitualmente en el sector público, incrementar la participación ciudadana en el desarrollo y buscar objetivos de bien común que aumenten el producto social teniendo en cuenta cuestiones que van más allá de las económicas tradicionales, como pueden ser institucionales o medioambientales. A su vez, evitan mediante su trabajo coordinado con otras instituciones, la duplicación de esfuerzos y el desperdicio de recursos.

El Banco Mundial reconoce a las Agencias de Desarrollo como las mejores prácticas para la promoción del desarrollo local. La OCDE las recomienda como estructuras de liderazgo para el territorio.

Las ADR ayudan a incrementar la valorización de los recursos locales a través de la promoción de actividades productivas originadas en la cultura y ambiente del lugar e implementando cadenas productivas integrales que incluyen a empresas pequeñas y medianas, cooperativas, servicios financieros y no financieros, universidades y centros de investigación y de capacitación. A esto se suma el hecho de que canalizan y promueven políticas nacionales orientadas a fortalecer y hacer más sostenibles las economías locales.

Para lograr el objetivo de un desarrollo sustentable, es necesario que las agencias elaboren una estrategia de desarrollo propia del territorio, encausando las actividades con la identidad de dicho espacio, teniendo en cuenta sus particularidades y potencialidades. Un plan de desarrollo además, incentiva el pensamiento a largo plazo permitiendo una planificación a futuro que abarque todas las dimensiones que el desarrollo sustentable requiere.

La presente tesis de grado se basa en el desarrollo regional como base fundamental para el progreso y mayor bienestar de los individuos, analizando como una herramienta valiosa para alcanzar este objetivo a las agencias de desarrollo.

El estudio se enfoca en la realidad económica y social de la Comarca Viedma-Carmen de Patagones, región que guarda la historia de los primeros pobladores europeos de la Patagonia, pero que es relativamente nueva en la búsqueda del desarrollo sustentable,

habiendo creado a fines del año 2000 una asociación encargada de esta tarea, la Agencia de Desarrollo Microregional Viedma-Carmen de Patagones.

Esta institución será el centro de la investigación, que busca indagar en los logros que ha tenido dicha agencia y cuáles han sido los mayores problemas que enfrentó y enfrenta para alcanzar la meta del desarrollo de la Comarca.

## **Organización del trabajo**

El trabajo se encuentra dividido en siete capítulos.

Si bien no se busca detenerse en profundidad en cuestiones que hacen a la teoría económica del desarrollo, es necesario ubicar el objeto de estudio en un marco conceptual, razón por la cual, en el primer capítulo se analiza brevemente el concepto de desarrollo regional y las amplias dimensiones que abarca, para aclarar a qué se hace alusión en este trabajo, cada vez que se menciona el desarrollo regional.

Seguidamente en el capítulo dos, se analiza a las Agencias de Desarrollo en general, de acuerdo a las distintas experiencias que hay en el mundo y a lo que la literatura especializada dice que deben ser sus funciones, su organización y su impacto.

El capítulo tres describe la región que abarca este trabajo, la Comarca Viedma - Carmen de Patagones y sus alrededores, haciendo un recorrido por las principales actividades de este lugar y la forma de vida de sus habitantes. De esta manera, se puede obtener una visión general del entorno en el cual desarrollan sus actividades las agencias de estudio.

En los capítulos cuatro y cinco, se detallan las actividades que han realizado desde su comienzo hasta la actualidad la Agencia de Desarrollo Microregional Viedma-Carmen de Patagones, y el Capítulo Patagones creado posteriormente para el desarrollo de este partido. Se resume su historia y objetivos, la manera en que ambas funcionan y los principales programas realizados a lo largo de estos años. La información requerida para la realización de este análisis, se obtuvo de la documentación brindada por ambos entes, como también de entrevistas realizadas a las personas que allí trabajan diariamente.

El capítulo seis analiza el impacto de ambas agencias en la vida económica, social, cultural y ambiental de la Comarca, a través de diversas entrevistas realizadas a los usuarios de los servicios que las agencias brindan en el lugar.

Se realiza en el capítulo siete, un análisis de las principales ventajas, obstáculos, fortalezas y debilidades encontradas durante la realización de este trabajo.

Por último, se abre paso a las conclusiones obtenidas luego de todo lo expuesto a lo largo del recorrido de esta tesis de grado.

## **Capítulo I**

### **Desarrollo Regional**

#### 1.1 Generalidades:

El concepto de desarrollo ha generado controversias entre sus estudiosos y una amplia gama de definiciones que abarcan diferentes dimensiones, incluyendo cuestiones sociales, económicas, políticas, etc. En general, la mayoría de los intelectuales dedicados al estudio de esta problemática coincide en que se trata de cambios que trascienden aspectos puramente cuantitativos y son en realidad cambios estructurales con consecuencias a largo plazo en la vida de los individuos. El economista Julio Olivera nos presenta muy clara esta distinción al señalar que el desarrollo positivo debe entenderse como el incremento de la razón del producto social actual respecto al producto social potencial, mientras el crecimiento es sólo el aumento del producto social (Olivera; 1959). Pero más evidente es esta distinción si tomamos el concepto de Amartya Sen, quien sostiene que el desarrollo es un proceso que aumenta las capacidades de los individuos, las cuales tienen su base en los derechos y libertades (Sen, 1999). Los derechos, tanto en el plano político como económico y social, permiten a las personas disfrutar de un mejor nivel de vida y participar en el rumbo que toma la sociedad en la que viven. El incremento de las capacidades se puede alcanzar fundamentalmente con mejoras en las instituciones y en los procesos productivos, con innovaciones y con un aumento del capital social.

En otras palabras, lo esencial es que la gente pueda decidir que tipo de vida quiere, para lo cual necesita libertades. El desarrollo requiere entonces el aumento de las capacidades que le permiten al individuo vivir de la forma que desea, y eliminar los principales motivos de la falta de libertad como son la pobreza, la falta de oportunidades económicas, la precariedad institucional, el descuido de los servicios públicos, entre otras.

La libertad es, por tanto, el fin primordial del desarrollo, pero también el principal medio para alcanzarlo. Es decir que, la expansión de la libertad se logra con más libertades (González, 2004).

Al referirnos al desarrollo regional, nos enfocamos ahora en un proceso que aumenta el bienestar de la población de un territorio específico, el cual no necesariamente debe ser homogéneo en cuanto a sus características ni respetar divisiones geo-políticas cerrándose conceptualmente a límites jurisdiccionales. Se puede dar el desarrollo conjunto de dos o más municipalidades que integran una región unida por la historia, por una identidad en común y un sentido de pertenencia, por ocupar un espacio geográfico particular, por creencias que hacen que los individuos se reconozcan como coterráneos, etc.

Ahora bien, si la comunidad local es capaz de promover dicho proceso, nos encontramos ante un caso de desarrollo endógeno (Vázquez Barquero 2000). Un desarrollo “de abajo hacia arriba” con esfuerzo y recursos propios del territorio. El desarrollo regional endógeno depende, entre otras cosas, de que la comunidad haga un uso eficiente de sus recursos de manera de poder acercar el producto social al potencial. No obstante, no se trata sólo del aumento de la producción territorial sino de mejorar la calidad de vida de sus habitantes, por lo tanto, es necesaria una planificación estratégica, de manera de mejorar la competitividad empresarial, establecer vínculos que lleven a los agentes a trabajar en forma coordinada y tener una visión a largo plazo. El Instituto Latinoamericano de Planificación para el Desarrollo Económico y Social de CEPAL, define al desarrollo económico territorial como “la capacidad de una sociedad local para formular propósitos colectivos de progreso material, equidad, justicia y sostenibilidad, y para movilizar los recursos locales necesarios para su obtención.” De aquí se desprende el hecho de que el desarrollo depende de la capacidad de los actores locales de organizarse y del potencial de la región, dado tanto por los recursos naturales con los que cuenta como por su cultura, su nivel de conocimiento, su estructura de producción, su tradición, etc.

La endogeneidad del desarrollo se plantea en cuatro planos: en el plano político se da por la descentralización de las políticas llevadas a cabo, en el económico por la reinversión en el territorio de los excedentes generados en las actividades económicas locales, en el plano científico/tecnológico por la capacidad de innovación que poseen los individuos y en el cultural debido a una cuestión de identidad.



Comprendiendo al desarrollo como proceso que aumenta las capacidades de las personas, el Capital Social, entendido como el conjunto de normas, redes, valores y organizaciones a través del cual las personas acceden a los recursos, se convierte en una herramienta fundamental para el incremento de esas capacidades y para ejercer los derechos en que se basan.

Otro punto clave del desarrollo es la innovación, la cual no consta solo en la introducción de nuevas técnicas de producción, sino que depende esencialmente del contexto social y cultural territorial. Es necesario impulsar el conocimiento científico y técnico, reforzar los emprendimientos productivos existentes, fomentar la sustitución de equipos y métodos de producción obsoletos y animar la creación de espacios de concertación estratégica entre actores económicos. De esta manera se puede estimular una cultura regional favorable a la innovación.

Un ejemplo claro de innovación puede encontrarse en el desarrollo rural. La misma se logra dejando de lado las técnicas de producción tradicionales y buscando el mejor aprovechamiento de la producción que se obtiene del campo, sin olvidar que debe respetar el medio ambiente y el patrimonio cultural del lugar de manera que el resultado final lleve a un aumento del bienestar social, y por lo tanto a un desarrollo positivo. Dentro de las opciones que pueden utilizarse encontramos las que agregan valor a los productos primarios obtenidos a través la expansión industrial, como también otras opciones menos comunes que pueden ir desde artesanías como el turismo ecológico o el agroturismo, el turismo de aventura, la creación de servicios, entre otras. Hay todo un abanico de nuevas ideas por experimentar en un entorno innovador teniendo en cuenta las características del lugar.

Por último es necesario destacar que el desarrollo se alcanza reforzando el territorio siguiendo una estrategia, un proyecto que sea sustentable. La planificación estratégica permite superar las "políticas parche" o provisionarias a las que suelen limitarse las gestiones municipales (Drkos y Fuster; 1999). Es necesario acceder a recursos estratégicos tales como información sobre mercados, sobre adelantos tecnológicos y nuevas formas de producción, recursos financieros, formación de capital humano, etc. Para esto, cumplen un papel fundamental las acciones e interrelaciones entre los distintos actores locales. No depende únicamente de la dirección del Estado como tampoco es resultado exclusivo de las empresas privadas. La realidad es que depende de cómo la comunidad organiza su producto social, en otras palabras, de la capacidad de organización de todos los actores locales. Por esto es fundamental lograr un trabajo

conjunto del gobierno local, las empresas privadas, la sociedad civil y las instituciones, una cooperación público-privada a través de acuerdos entre instituciones, como son las agencias de desarrollo.

## **Capítulo II**

### **Las Agencias de Desarrollo**

#### 2.1 Generalidades:

Las instituciones y organizaciones afectan los costos de transacción y de transformación (determinando la estructura productiva) afectando de forma positiva (o negativa) al desarrollo. En el caso de las Agencias de Desarrollo Regional (en adelante ADR), se trata de instituciones que han sido creadas específicamente con el objetivo explícito de fomentar el desarrollo de un determinado territorio o área. Son entidades sin fines de lucro, generalmente mixtas de nivel intermedio, ya que reúnen a diferentes agentes tanto del sector público como el privado, intentando lograr un trabajo conjunto en pos alcanzar diversas metas.

Su objetivo fundamental es brindar servicios a las empresas locales, principalmente a las micro, pequeñas y medianas, de forma de fortalecer la producción territorial y la generación de empleo.

Como se señaló anteriormente, el régimen jurídico más común de las ADR es el mixto (público y privado) encontrándose también en algunos casos agencias de carácter puramente privado o público. Cabe destacar la importancia del hecho de que sean reunidos en un mismo ámbito miembros de la sociedad civil junto con empresas privadas y la colaboración del sector público, haciendo posible un trabajo coordinado basado en el consenso entre ambos sectores en las distintas cuestiones que atañen a la problemática del desarrollo. Por esta razón, habitualmente las ADR cuentan con las facultades, flexibilidad y autonomía suficientes para promoverlo y evitar la rigidez burocrática del aparato estatal, como así también con un personal capacitado para brindar los servicios requeridos por los diferentes actores locales.

Para que la comunidad local sea capaz de promover este proceso y se produzca un desarrollo endógeno, las agencias necesitan fomentar la activación y valorización de los

recursos locales con los que cuentan. Como así también, buscar el aumento de las inversiones externas a través de mejoras en el territorio e impulsar un plan estratégico que permita orientar las mismas hacia actividades que fortalezcan el desarrollo endógeno.

Cada región necesita de su propia estrategia de crecimiento y cambio estructural dados los recursos potenciales, el capital social y las necesidades que tenga el lugar. Por esto mismo, la planificación desde una agencia regional resulta más conveniente a un plan de desarrollo a nivel nacional. Sin embargo, teniendo en cuenta los escasos recursos con los que cuentan las agencias para su funcionamiento, esto es posible si se tienen en cuenta las fortalezas y debilidades del territorio, identificando los sectores más prometedores, los que generen posibilidades de crecimiento en el mediano y largo plazo o colaboren con la protección del medioambiente. A través de una estrategia de esta naturaleza se puede intervenir en forma eficiente y conseguir así, beneficios en un doble sentido: por un lado los beneficios privados de las empresas y asimismo, el aumento del beneficio social con un impulso para el desarrollo territorial.

## 2.2 Funciones:

En la literatura sobre planificación del desarrollo regional encontramos entre las principales funciones que deben realizar las ADR las siguientes:

- **Tramitación e Intermediación para asegurar el acceso al financiamiento y la provisión del capital de riesgo para las Mipymes.** En cuanto a la utilización de los recursos, las agencias toman un papel fundamental en el proceso de movilización de los mismos. Principalmente, asumen un rol de canalizadoras de fondos provenientes de los gobiernos nacionales y provinciales como también de los recursos financieros locales.

Una vez elaborado y verificado el proyecto o plan de negocio, una agencia puede otorgar un crédito de su fondo propio, ser intermediario ante el banco para la tramitación de las diferentes líneas de financiamiento agilizando los procesos, o bien ser garante de aquellos pequeños, potenciales sujetos de crédito que, normalmente, no tienen en su haber una historia comercial y por tanto no son reconocidos por los bancos como clientes.

Sin embargo, la aprobación del proyecto por parte de las Agencias no está solamente subordinada a parámetros técnicos y financieros. No se trata de préstamos aislados a

empresas que las necesiten, pues toda empresa puede tener un efecto económico positivo, generando ocupación e ingresos.

Al ser sujetos promotores de desarrollo, las ADR actúan mediante objetivos complejos previamente establecidos para generar un mayor impacto en el territorio, por lo cual, aunque los proyectos cumplan con el criterio base de sostenibilidad financiera, se toman en consideración también otros parámetros como el impacto que tiene la iniciativa en el empleo, su incidencia ambiental, los eslabonamientos que puede producir, etc.

La intermediación para el acceso al financiamiento de MyPymes a través de los llamados microcréditos es importante, debido a que éstas se caracterizan por tener problemas para conseguir financiamiento en el mercado de crédito formal, porque o bien no disponen de las garantías solicitadas por los bancos, tienen un reducido volumen de venta anual o se encuentran en una situación de informalidad (Albuquerque, 2000). Esto ayuda de manera sustancial a los grupos más expuestos a la pobreza y les permite en un futuro a estas personas poder ser tenidas en cuenta por el sistema financiero.

Sin embargo, no solo se destinan recursos a quienes más lo necesitan sino también a quienes presentan grandes potencialidades, razón por la cual las agencias deben contar con los recursos necesarios para poder erogar créditos de mayores dimensiones a empresas no tan pequeñas.

• **Intermediación para asegurar el acceso a servicios empresariales por parte de las PYMES.** La escasa información empresarial, el bajo nivel de calificación de los recursos humanos, el bajo nivel de capacitación empresarial, el bajo nivel de innovación, la escasa calidad y diferenciación del producto, las dificultades en la comercialización, la poca tradición exportadora, la reducida sensibilidad ambiental y la informalidad, son las principales características de este grupo de firmas (Albuquerque, 2000).

Por un lado, la acción de las agencias se basa en la recolección de información de interés empresarial como son los datos de mercado, gracias a las conexiones con bancos de datos, organismos públicos y organismos de investigación. Luego, se informa a las empresas a través de una ventanilla creada para esta función.

De igual forma, las ADR asesoran en materia de gestión fiscal, financiera, contable, presupuestaria, comercialización y planificación empresarial. Es decir, prestan servicios

de asesoramiento legal, organizativo y técnico para que los proyectos tengan un buen soporte en su desenvolvimiento.

- **Creación de entornos favorables a la incorporación de innovaciones productivas.**

Las agencias realizan diferentes actividades con el objeto de promover innovaciones. Por ejemplo, estudios de diagnóstico sobre necesidades de inversión en nuevas tecnologías en los procesos productivos, en mejoras de control de calidad de productos, análisis de viabilidad, difusión y formación en esta área, etc.

A su vez, las ADR también son fuente de innovación al actuar como intermediarias entre los agentes económicos y los actores del ámbito académico.

- **Fomento a la creación de nuevas empresas locales, especialmente entre el tejido de Mipymes.** Las ADR formulan planes de negocios de acuerdo a las necesidades que presente el territorio, o bien, considerando qué proyectos resultan deseables para el lugar siguiendo los criterios de la planificación estratégica.

- **Internacionalización de empresas locales.** A través de la promoción externa, las ADR intentan asegurar una participación de las empresas locales en los mercados externos, incentivando las exportaciones regionales. Se apoya a los productores y empresarios para que puedan participar en ferias y exposiciones de interés; se publican anuncios en periódicos y revistas especializadas o de difusión general, y se establecen oficinas o agentes en el exterior. De esta manera, facilitan la vinculación con otros mercados y sistemas productivos.

En aquellos países en los que las ADR han sido reconocidas como instrumentos de las políticas económicas nacionales, y en donde están bien vinculadas con el contexto institucional, su capacidad de atraer la atención de la cooperación internacional es aún más fuerte (Torres, Armando, Troshani y Coelho, s/f)

- **Atracción de inversiones externas.** La internacionalización de las empresas locales, también atrae inversiones privadas gracias a la publicidad de los atractivos y ventajas de la región. Asimismo, el hecho de crear un plan estratégico de desarrollo les permite a las ADR brindar información respecto hacia dónde va la economía local y crear un ambiente económico más favorable, que estimule las inversiones en el lugar.

Más allá de la inversión extranjera, la intermediación de las agencias entre empresas regionales y extraregionales, o entre empresas y gestores públicos regionales, crea las condiciones para atraer capital nacional.

- **Estímulo para la creación de empleo en la región.** Todas las actividades que realizan las agencias funcionan de por sí como estímulo para la creación de nuevos puestos de trabajo. Esto es así dado que brindan soluciones específicas que ayudan al desarrollo de las empresas, la valorización de los recursos locales y la revitalización de la economía regional.

Por otro lado, dentro de sus funciones tienen como prioridad, desarrollar acciones para la inclusión social como capacitaciones que permitan a las personas insertarse en el mercado laboral, acceso a micro-créditos a los cuales no podrían acceder en el mercado financiero, asistencia técnica en la elaboración de proyectos, etc.

Si a lo anteriormente mencionado, se suma una labor vinculada con entidades especializadas que se ocupan de la prestación de servicios para el empleo a nivel territorial, el efecto es aún mayor.

Este punto resulta de vital importancia dado que el empleo es la fuente de ingresos de la población y por lo tanto, la base para una vida digna de las personas, base fundamental del desarrollo económico.

- **Formación en gestión empresarial y tecnológica a través de capacitaciones y formación de recursos humanos.** Las capacitaciones en oficios y especialidades más demandadas localmente les dan a los agentes, las herramientas para comenzar un emprendimiento que les permite aumentar las posibilidades de mejorar sus condiciones de vida, reduciendo de esta manera el desempleo regional. Asimismo, les permiten perfeccionarse y aumentar su productividad a quienes trabajan y/o poseen cierto nivel de conocimiento en el área en la que se desarrollan.

Mediante la capacitación de recursos humanos no solo se brinda un servicio a las firmas (que les va a permitir aumentar su productividad), sino que se combate el desempleo y se incrementa el capital social de la comunidad, ya que un individuo educado es un mejor ciudadano (Diez, Gutierrez, 2009).

- **Fomento de la cultura emprendedora local.** Un servicio muy importante de las agencias, es la elaboración y difusión de información que permita a los individuos

interesados, emprender una nueva actividad potencial o bien desarrollar una ya existente.

Asimismo, con la mejora del clima para inversiones que tienen por objeto alcanzar las agencias con sus políticas, existe una predisposición de los agentes locales por comenzar su propio proyecto que puede ser estimulada a través de jornadas para impulsar el emprendimiento, organizadas por las ADR.

Identificar y estimular la potencial apertura de nuevos locales y alentar a individuos y grupos a desarrollar sus ideas debe ser un elemento central de cualquier política de desarrollo económico regional (Armstrong y Taylor, 2000)

- **Promover la cooperación entre los distintos agentes y la colaboración entre organismos y asociaciones locales.** Las ADR trabajan en conjunto con entidades de Empresarios y Profesionales, Cámaras de Comercio e Industria, Ministerios, Instituciones feriales, Centros de Formación, Universidades, Sindicatos locales, Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo, Entidades de Cooperación Internacional, Institutos Tecnológicos, Centros de Empresas e Innovación, Redes de Información Empresarial, y Parques Tecnológicos, entre otros.

"Las instituciones públicas garantizan a la agencia las interrelaciones político institucionales y programáticas con los diferentes órganos del estado, a nivel local y nacional. Las representaciones de la sociedad civil garantizan la adecuación de las respuestas concretas a las necesidades de la población" (PNUD 2002). A su vez, el sector público puede de esta manera delegar en estas instituciones diferentes políticas y los privados encontrar un espacio en el cual plantear sus necesidades sin intermediarios complicados ni trabas burocráticas.

En resumen, las ADR están encargadas de brindar información estratégica, asistencia técnica, capacitación en diferentes sectores como gestión empresarial o conocimientos técnicos, y asistencia financiera.

Intervienen mediante acciones a las que Albuquerque denomina "de corte horizontal" (Albuquerque, 2004) ya que prestan servicios de capacitación y asesoramiento, en lugar de las tradicionales intervenciones de corte vertical como son los subsidios.

Pueden utilizar dos metodologías de intervención en los proyectos de empresas locales:

1. Tomar una posición activa y valorar las oportunidades de inversión identificando cuáles son los proyectos que cumplen con los criterios del plan de desarrollo.
2. Asumir una actitud pasiva ofreciendo sus servicios a los empresarios que recurren a ellas haciendo el procedimiento democrático y transparente, aunque por esta vía, es posible que las empresas que reciben soporte no sean las generadoras del mayor impacto o las más innovadoras.

Se observa entonces que las agencias no son únicamente un lugar para la obtención de créditos, sino que aportan a desarrollar un amplio abanico de dimensiones culturales, sociales, económicas y medioambientales del territorio.

Sus acciones ocasionan beneficios en el mediano y largo plazo con impacto indirecto en diferentes áreas de la economía debido a los encadenamientos que generan efectos multiplicadores.

Asimismo, brindan las condiciones necesarias para que los agentes puedan detectar las oportunidades de acción y los instrumentos para realizar sus objetivos, y por lo tanto, también mejoran el clima para las inversiones y el fomento de la innovación.

### 2.3 La sostenibilidad:

Un elemento que suele citarse en la literatura como de suma importancia para el desenvolvimiento de una agencia es su capacidad para sostenerse a lo largo del tiempo. La sostenibilidad está basada en cuestiones que hacen al desempeño institucional de una ADR (teniendo en cuenta las relaciones que mantiene con el sector público y privado) y social. Una agencia perdura en el tiempo cuando es percibida por los individuos de un territorio como un instrumento importante de cambio al cual recurrir, y logra una amplia participación de los diferentes sectores. Por esa razón, estos organismos cuentan con personal capacitado para brindar sus servicios, ejecutando sus tareas de forma eficiente para el mejor desempeño de la agencia en el territorio, con el objetivo último de generar un buen impacto a partir de las distintas iniciativas que se presenten o que consideren que deben estimular. El personal requiere realizar tareas de planificación, coordinación, búsqueda de oportunidades, asistencia comercial y financiera y acompañamiento de emprendedores que deseen desarrollar nuevas empresas. De esta manera, una agencia puede mejorar la dinámica del territorio y lograr efectos multiplicadores haciendo que



destinar recursos a su funcionamiento sea una inversión para el sector público. Esto es importante, ya que es muy difícil poder lograr el auto sostenimiento de las agencias dado que su única fuente de ingresos generalmente es su actividad financiera, que está destinada, mayormente, a pequeñas, medianas y microempresas.

Esto nos lleva directamente a analizar la sostenibilidad en un ámbito técnico y económico. Es importante que la agencia cuente con las mencionadas capacidades que le brinden la autonomía necesaria, como también los recursos económicos que le permitan desarrollar los distintos proyectos que se planteen.

Dichos recursos pueden provenir de diferentes fuentes: cobro de intereses de fondos de crédito propios, venta de servicios, cuotas de asociación, inversión de entes públicos, etc. De hecho, dada la importante función que tienen estas agencias en brindar acceso al crédito a pequeñas empresas cuyas posibilidades son limitadas, es muy importante que estos entes cuenten con un fondo que les permita realizar su tarea sin complicaciones.

La inversión dedicada al funcionamiento de las agencias para su sostenibilidad financiera, debe contemplar los impactos de mediano y largo plazo que producen en términos de crecimiento económico y empleo en el territorio (Albuquerque, 2012).

Por otro lado, también deben medirse los costos incurridos frente a los objetivos logrados, de manera de poder detectar si se está realizando un uso inadecuado de los recursos que debe ser solucionado.

#### 2.4 Impacto de las acciones de las ADR en la economía:

El impacto económico de las acciones de las agencias se mide en términos de valor agregado, generación de empleo, ingresos y capacidad propulsora de la economía local. Lógicamente el impacto es mayor cuanto mejor sepan las agencias dominar las tecnologías, valorizar las potencialidades locales y promover proyectos integrados.

Según el PNUD<sup>1</sup>, los indicadores más significativos para medir el impacto económico de las agencias son los siguientes:

- El número de nuevas empresas generadas

---

<sup>1</sup> PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (2000); *Las Agencias de desarrollo económico local: un instrumento de cooperación internacional para el desarrollo humano, la democratización de la economía y la reducción de la pobreza*, Roma, Naciones Unidas-/OIT/Eurada.

- La cantidad de créditos erogados
- La tasa de desarrollo de las empresas asistidas
- El número de empresas existentes asistidas
- El número de estudios y análisis sobre la economía local efectuados
- El número de proyectos territoriales o sectoriales ejecutados y el número de beneficiarios
- El número de proyectos destinados a la protección ambiental
- El número de socios locales, nacionales e internacionales comprometidos en actividades de la Agencia.
- Indicadores de la reducción de la migración estacional de la mano de obra desde el territorio.

A esto puede sumarse el apoyo que brindan a los grupos sociales en desventaja. Además de ser deseable desde el punto de vista de la equidad, es muy relevante por el hecho de que conlleva a la disminución de la pobreza, situación que se encuentra en contraposición con el objetivo del desarrollo.

También forma parte de un aspecto significativo del impacto de las agencias el logro de mejores relaciones entre las instituciones y la población local, que se traduce en una atmósfera general positiva de cambio.

Una última cuestión a analizar puede ser un índice del impacto en innovación tecnológica de la agencia.

Finalmente, es importante resaltar tanto la capacidad de la agencia para producir efectos en el territorio cumpliendo su objetivo del desarrollo, como la eficiencia en la utilización de sus recursos, analizando el porcentaje de costos fijos sobre el total de gastos, la tasa de recuperación de créditos, y cualquier otra medida que indique la eficiencia de su gestión.

## Capítulo III

### La comarca Viedma-Carmen de Patagones

#### 3.1 Viedma

La ciudad de Viedma, esta ubicada en el extremo este de la provincia de Río Negro y a orillas del río que la separa de su Ciudad vecina, Carmen de Patagones, con la cual conforma la “Comarca Viedma-Carmen de Patagones”.

Fue fundada el 22 de abril de 1779 por Francisco de Viedma y Narváez, siendo sucesivamente, capital de la Patagonia, del Territorio Nacional y, desde 1973, capital de la provincia de Río Negro. También es cabecera del departamento Adolfo Alsina y se encuentra dentro de la zona productiva denominada Valle Inferior del Río Negro.

El crecimiento poblacional de Viedma comenzó a ser fuerte desde la década de 1960. Desde entonces, casi duplicó su población cada diez años. Los datos del último Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas, indican que cuenta con 52.789 habitantes (INDEC, 2010).

La vida de los viedmenses y su economía gira en torno a la administración pública. El hecho de ser capital provincial, otorga a la ciudad la posibilidad de establecer contactos nacionales e internacionales y de ser sede de intercambios económicos, sociales, culturales y políticos. De esta manera, el estado constituye el principal agente económico del territorio, capaz de impulsar el desarrollo de la región, teniendo a su cargo la responsabilidad de buscar la forma de diversificar la base productiva del lugar. “Para Viedma, con relativa importancia del sector privado, la Administración Pública ha sido y es la principal fuente de recursos para la subsistencia de la población” (Alvarez, Guerrero, Opazo; 2005).

La actividad comercial y empresarial es desarrollada por micro, pequeñas y medianas empresas y tiene un desarrollo poco significativo debido a que se trata de una ciudad administrativa. Para el año 2010, la mayor cantidad de comercios habilitados pertenecían a los rubros “Alimentos” y “Ropa” y entre los de menor número encontramos a la “venta de rodados”, “comunicaciones”, “combustibles” y “viviendas” (Cuadro N° 1 Anexo).

En el área rural circundante, las principales actividades productivas son la agricultura y la ganadería, gracias a las posibilidades que brindan la tierra, el agua y el clima templado del valle inferior del Río Negro.

En el año 1959 se lanzó el programa de desarrollo de dicha zona, ante la necesidad de armonizar el crecimiento de las distintas regiones de la provincia. Para ello se pensó en incorporar el riego a sus tierras y promover así el desarrollo agropecuario e industrial de todo el valle, naciendo formalmente en 1962 el Instituto de Desarrollo del Valle Inferior (I.De.V.I.) destinado a planificar y administrar el programa, acompañando el crecimiento económico de los productores<sup>2</sup>.

En la actualidad existen más de 500 chacras, cada una de las cuales se extiende entre las 20 y las 330 hectáreas. El lugar cuenta con 233 kilómetros de canales de riego extra parcelarios, 1975 kilómetros de regueras parcelarias, 922 kilómetros de drenes y 4 estaciones de bombeo. Entre las actividades productivas realizadas en esta zona, se destacan la ganadería, la horticultura y la fruticultura, especialmente la producción de frutos secos y de olivos. El sector forrajero, ligado directamente a la ganadería, ha tenido un crecimiento sostenido a lo largo del tiempo.

El sector hortícola ha sufrido cambios con el retiro de las tomateras de la región y la incorporación de la cebolla<sup>3</sup> y el zapallo como cultivos alternativos.

Por otro lado, el desarrollo de la actividad primaria dio origen a emprendimientos que buscan agregar valor, cobrando impulso la agroindustria con un importante frigorífico de carnes, una planta procesadora de leche, galpones de empaque, bodegas y queserías junto a pequeños emprendimientos relacionados con la elaboración de dulces, salsa de tomate y extracción de miel<sup>4</sup>.

Es bueno destacar que el valle de Viedma se encuentra en una posición estratégica, a sólo 170 kilómetros del puerto de aguas profundas de San Antonio Oeste y está vinculado al resto del país a través de la Ruta Nacional N°3.

Además de la riqueza de la tierra, Viedma se encuentra ubicada en un lugar privilegiado para el turismo. Sus más de 200 años de historia, sus paisajes, y el río que baña su costa son un gran atractivo al cual se suman las extensas playas de la costa atlántica ubicadas a solo 30 kilómetros de allí.

---

<sup>2</sup> Una propuesta muy interesante llevada a cabo desde el año 2005 es la EXPO IDEVI que muestra las distintas actividades productivas que se realizan en la región, buscando acercar a los habitantes de Viedma con los productores del Valle para que el desarrollo trascienda a la población.

<sup>3</sup> hoy en día el principal producto de IDEVI destinado a la exportación.

<sup>4</sup> Esta última se vende en comercios minoristas o bien en tambores, para ser comercializada luego en el mercado internacional.

La reserva de lobos marinos más grande del continente, los acantilados y las diversas actividades recreativas y deportivas (windsurf, surf, parapente, kitebuggy, etc.) que pueden desarrollarse, terminan de cerrar el paquete de bondades que puede ofrecerle a los turistas que lleguen a disfrutar de la calma del lugar<sup>5</sup>.

Dentro del atractivo cultural, la ciudad cuenta con cuatro museos: El Museo Antropológico, el Museo salesiano, el Museo Gardeliano y el Museo del agua y del suelo. La manzana histórica, la Residencia de los Gobernadores, el Edificio de la Gobernación de Río Negro y la Plazoleta del Barco Hundido también son lugares de atractivo turístico.

A pesar de todo esto, esta actividad no alcanza a explotarse en su justa dimensión. A partir de los datos de la temporada 2003/2004, puede observarse que la totalidad de turistas en los meses de Diciembre, Enero y Febrero fue de 28.773 de los cuales sólo un 35% tenía como destino final Viedma o su balneario más cercano (El Cóndor), y un 49% había llegado al lugar por la promoción de familiares o amigos<sup>6</sup>.

Otra actividad importante en la ciudad es el deporte. Una gran parte de la población practica algún deporte en varios de los clubes de Viedma y de la vecina Patagones, principalmente básquet y fútbol, además de los deportes acuáticos mencionados anteriormente.

Son conocidos los aportes del deporte para el desarrollo de un territorio, dado que su práctica favorece la interacción e integración social, ayuda a los individuos a superarse, a progresar y los hace responsables y disciplinados.

La actividad industrial de Viedma es actualmente de escasa envergadura y se localiza en pequeños establecimientos y talleres. La zona determinada por el código urbano como parque industrial se encuentra casi en su totalidad desocupada, funcionando solamente dos aserraderos, un frigorífico con habilitación nacional, una planta de hormigón elaborado, depósitos de supermercados de la zona y algunas pequeñas fábricas de productos alimenticios.<sup>7</sup>

A su vez, el comercio exterior no es una actividad importante en la región. Si miramos las estadísticas provinciales (Cuadro N°2 Anexo), la participación del valle inferior en las exportaciones provinciales es casi nula, siendo el sector frutícola del alto valle de

---

<sup>5</sup> La pesca y caza deportiva es otra alternativa a realizar en el lugar.

<sup>6</sup> Guía de Inversores 2005. Secretaría de Desarrollo Económico. Dirección General de Turismo. Municipalidad de Viedma

<sup>7</sup> Guía de Inversores 2005. Secretaría de Desarrollo Económico. Dirección General de Turismo. Municipalidad de Viedma.

Río Negro el de mayores ventas junto con los complejos petrolero-petroquímico y siderúrgico, concentrados en la zona de Sierra Grande.

### 3.2 Carmen de Patagones

Carmen de Patagones, asentada a orillas del Río Negro, es la ciudad más austral de la provincia de Buenos Aires. Fundada también el 22 de Abril de 1779, compone junto con Viedma, la población europea más antigua de la Patagonia. Según el Censo Nacional de Población y Vivienda de 2010, la ciudad de Patagones cuenta con 18.244 habitantes (INDEC, 2010).

Asimismo, es cabecera del Partido de Patagones que abarca una superficie de 1.402.639 ha., el más extenso de la provincia de Buenos Aires; este distrito limita al este con el Mar Argentino, al oeste y al sur con la Provincia de Río Negro, y al norte con el Río Colorado. En el mismo se encuentran otras cinco delegaciones: Cardenal Cagliero, Pradere, San Blas, Stroeder y Villalonga.

Las principales actividades económicas de dicha jurisdicción son la ganadería y la agricultura, con un total de 952 explotaciones agropecuarias (INDEC, 2002). A su vez, la zona productiva puede dividirse en dos: La zona del secano y la zona bajo riego, ésta última administrada por un ente público-privado denominado CORFO Río Colorado (Corporación de Fomento del valle Bonaerense del Río Colorado). Este organismo tiene entre sus funciones la planificación integral del área, la determinación del uso apropiado de la tierra agrícola y el agua, la adopción de las medidas conducentes a evitar la erosión y degradación del suelo, así como promover la distribución de los productos que en ella se producen, entre otras<sup>8</sup>.

En el área de Secano, predominan los sistemas de producción ganaderos, siendo los agrícolas poco significativos en número y superficie operada. El partido de Patagones representa una transición entre la Patagonia lanera y la provincia de Buenos Aires, dedicada a la producción de carne<sup>9</sup>. Según el Censo Nacional Agropecuario de 2002, se contaron en el Partido: 304.641 cabezas de ganado vacuno, 154.665 Ovinos, 5.079 Porcinos y 4.252 Equinos, en 1.059.511 hectáreas dedicadas a la ganadería.

---

<sup>8</sup> Municipalidad de Carmen de Patagones [www.patagones.gov.ar](http://www.patagones.gov.ar)

<sup>9</sup> El mismo mantuvo una importante producción ovina hasta la década del 70, época en que se verificó una sustitución del ganado ovino por bovinos para carne.

En cuanto a la agricultura, el Censo 2002 permitió vislumbrar que la mayor cantidad de hectáreas (175.392 ha) se destina a forrajes y en segundo lugar a Cereales (145.991 ha). También cerca de 10.500 hectáreas son dedicadas a la producción de semillas, hortalizas y oleaginosas.

En un lugar de pocas precipitaciones y paisajes semiáridos, el hecho de que las principales actividades sean la ganadería y la agricultura, ejerce una gran presión sobre la tierra. Esto provoca el avance de la frontera agrícola sobre el monte nativo, en busca de incrementar la productividad y los rindes por hectárea. La pérdida de la vegetación originaria y el posterior mal manejo de la producción agrícola-ganadera, ha provocado la pérdida de estructura y fertilidad en los suelos jóvenes de esta región (Pezola, Agamennoni, Winschel, Sanchez, Giorgetti; 2009). El sobrepastoreo y la alteración de la biodiversidad, acompañados de un largo periodo de sequía, colaboraron con la erosión eólica. Todo esto provocó, entre 2005 y 2009, numerosos quebrantos económicos debidos a rindes casi nulos y una alta mortandad de animales. Como resultado de esta situación, hacia el año 2009 el panorama de la ganadería era desolador, debido a la reducción que han sufrido los rodeos de cría, cercana a un 40%. (Pezola, Agamennoni et al, op. cit.).

En lo que respecta a la actividad industrial y comercial, la misma puede catalogarse como incipiente. Existe un Parque Industrial de 34 hectáreas, creado en el año 2005 y ubicado en la entrada a la ciudad de Patagones, sobre la Ruta Nacional N° 3.

Desde sus inicios, La municipalidad intenta impulsar el fortalecimiento del parque con exenciones en tasas (además de las provinciales y nacionales) buscando de esta forma, generar un incentivo al sector privado para radicarse en el mismo.

El Subsecretario de Desarrollo Económico del Distrito, informó en Octubre de 2012 que existían en aquel momento en dicho parque, siete emprendimientos en construcción<sup>10</sup>. Sin embargo, estos emprendimientos no figuran actualmente en los datos brindados por la página del Ministerio de Producción de la Provincia de Buenos Aires, donde aparecen instaladas tan solo tres empresas: una planta de hormigón elaborado, una empresa de Elaboración de agua y jugos envasados y una dedicada a la comercialización de pollos, fiambres, quesos, pastas y dulces.

---

10 *Fomentan el crecimiento del Sector Industrial Planificado de Patagones*. 27/10/2012 Diario La Palabra <http://www.diariolapalabra.com.ar/index.php?/noticia/51279/Fomentan-el-crecimiento-del-Sector-Industrial-Planificado-de-Patagones>

Al igual que lo que ocurre en el caso de Viedma, el sector turístico posee un gran potencial. Entre los principales atractivos turísticos se encuentra Bahía San Blas, espacio reconocido por quienes disfrutan de la pesca, ubicado a 90 kilómetros de la capital del partido.

La costa del Río Negro, ofrece tanto en Patagones como en Viedma un lugar para el descanso y la recreación hasta su desembocadura en el mar, lugar predilecto también por los pescadores.

Por otro lado, la ciudad de Patagones también ofrece diferentes atractivos de índole turístico. Entre ellos se destaca su circuito céntrico, que permite un recorrido por la historia de los primeros pobladores maragatos a través de su casco histórico. Además, existe la posibilidad de visitar el Cerro de la Caballada, sede del combate entre las milicias de las Provincias Unidas del Río de la Plata y las tropas del Imperio del Brasil.

La localidad también cuenta con diversas festividades que permiten atraer turistas de la zona. La Fiesta de la Soberanía Patagónica es un evento artístico y cultural (el más importante del distrito y entre los más destacados de la Patagonia) que evoca la batalla anteriormente mencionada.

Durante varias jornadas la tradicional fiesta convoca a los artistas más importantes de la región culminando cada noche con un espectáculo musical de jerarquía nacional. Además se puede disfrutar de actividades culturales y tradicionales, productos regionales, gastronomía típica, paseos de artesanos: matería, platería, soguería, etc. Por último, dentro de los festejos se encuentra el tradicional desfile criollo por las calles céntricas de la ciudad, que reúne innumerable cantidad de público, como así también la jineteada con delegaciones criollas invitadas de toda la región sur bonaerense (Valle Inferior y sur de la provincia de Río Negro).

Finalmente, la localidad también ofrece una interesante conectividad tanto con el Norte como con el Sur del país, a través de la ruta nacional N° 3.



## Capítulo IV

### Agencia de Desarrollo Microregional Viedma – Carmen de Patagones

#### 4.1 Inicios y Objetivos:

Esta agencia fue fundada el 20 de Diciembre del año 2000, con el esfuerzo conjunto de instituciones públicas y privadas y de la sociedad civil. Fue creada como parte de una red provincial de Río Negro, que consta de una agencia central, denominada CREAM y diferentes agencias locales que se fundaron en distintas localidades de la provincia rionegrina.

Se conformó como una asociación civil de bien público, sin fines de lucro que tiene por objeto contribuir al desarrollo armónico y sustentable, económico, social y medioambiental de Viedma y Patagones para mejorar la calidad de vida de sus habitantes. Sin embargo, sus inicios tuvieron principalmente por objeto poder dar préstamos de tramitación ágil y directa a diferentes emprendimientos, dada la gran crisis crediticia que atravesaba en ese momento el país.

Los objetivos estatutarios de la Agencia de Desarrollo Microregional Viedma – Carmen de Patagones son los siguientes:

1. Realizar acciones específicas tendientes al desarrollo económico regional, promoviendo en especial las micro, pequeñas y medianas empresas, mediante tareas de planificación, administración, financiación y toda otra actividad dirigida a dichos fines.
2. Apoyar y promover la iniciativa privada en todo lo atinente a la comercialización, exportación, importación, producción de productos o mercaderías y servicios.
3. Promover la creación de parques tecnológicos.
4. Colaborar en actividades de investigación, promoción y planificación, con los organismos dedicados tal fin y referidos al objetivo general.
5. Promover el desarrollo y la transferencia de tecnología hacia y desde el país o en el extranjero.
6. Propender al autofinanciamiento de la agencia, en el menor tiempo posible y en función de sus fines.
7. Realizar cualquier actividad que contribuya al objetivo, tendiente a un desarrollo

sustentable social y ecológico, que contribuya a mejorar la calidad de vida de los habitantes de Viedma y Patagones.

A pesar de la intención de un desarrollo programado de la región, trabajando en forma coordinada tanto en Viedma como en Patagones, la realidad es que al poco tiempo de su creación, la agencia se dividió en dos: Para Patagones depender de Viedma ponía muchas trabas burocráticas y hacía complejos los procesos decisorios. A esto se suman las complicaciones en materia crediticia, dado que una gran parte de las líneas de crédito eran provinciales y debían entonces trabajarse en forma separada. Se crea así, una ventanilla en Patagones denominada “Capítulo Patagones” que funcionaba en forma totalmente independiente pero con comunicación permanente entre ambas agencias.

#### 4.2 Organización:

Como ente mixto, en la Agencia participan entidades públicas, empresas e instituciones privadas, entre las que se encuentran:

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) Valle Inferior del Río Negro

Instituto de desarrollo del Valle Inferior del Río Negro IDEVI

Consortio de riego y drenaje de Viedma

Legislatura de la Provincia de Río negro

Concejo Deliberante de Viedma

Concejo Deliberante de Carmen de Patagones

Municipalidad de Viedma

Municipalidad de Patagones

Sociedad Rural de Viedma

Cámara de Comercio

Ente para la Reconversión del Parque Industrial de Viedma (ENREPAVI)

Colegio de Graduados de Ciencias Económicas

Fundación Génesis

Asociación de Hoteleros y gastronómicos

Universidad Nacional del Comahue

Escuela Secundaria de Formación Agraria (ESFA)

Construcciones Normalizadas S.A.

Departamento Provincial de Aguas  
Estación Experimental Agropecuaria de Carmen de Patagones  
Sociedad Rural de Guardia Mitre  
Dulcería los Abuelos  
Cooperativa ACOOPOC de Patagones

Por estatuto, el 60% de los integrantes del Consejo de Administración deben representar al sector privado. Con la participación pública y privada se buscó definir los intereses relevantes dando una orientación a las políticas públicas.

Con el objeto de dotar a la agencia de las herramientas que le permitieran alcanzar los objetivos propuestos, las autoridades presentes en el momento de su creación, suscribieron un acuerdo de asistencia técnica con la Subsecretaría de Asuntos Municipales de Viedma.

En cuanto a la organización interna de la Agencia, en un primer momento contaba para su funcionamiento con:

- Área de capacitación, integrada por dos personas.
- Área de Financiamiento, a cargo de dos personas.
- Área de Asesoramiento a Empresas, a cargo de una persona.
- Área de Administración a cargo de una persona.
- Gerencia.

Todas las personas que trabajaban en la agencia, tenían un nivel de estudios universitario, completo o en curso. Actualmente solo trabajan en la agencia, la gerencia y una persona encargada de la tramitación de Microcréditos.

#### 4.3 Recursos:

La agencia recibe periódicamente el aporte de sus socios a través de las cuotas fijadas por asamblea. Esas cuotas son mínimas para evitar que resulten un elemento limitante para optar por ser socio activo. Aun así, muchas veces es muy difícil el cobro de las mismas y generalmente hay varios socios atrasados.

También puede obtener rentas de los bienes que posee y de los servicios que ofrece. Sin embargo, la realidad de la agencia es que no tiene una gran cantidad de bienes, trabaja con el mínimo indispensable de recursos y carece de un lugar propio para funcionar.

Por su parte, CREAM provincial aporta recursos para el mantenimiento de todas las agencias, entre ellas la agencia de Viedma. Le otorga mensualmente la suma de \$8000, de los cuales \$5000 son destinados al pago del alquiler de la oficina, y los \$3000 restantes al funcionamiento diario de la organización.

Existía con anterioridad, un convenio con la Legislatura de Río Negro que financiaba los salarios de dos personas por la prestación de sus servicios a la agencia, como también se cubrían pasantías de alumnos que provenían de la Universidad Nacional del Comahue. Sin embargo este convenio ya no está vigente en la actualidad.

La situación financiera de la agencia, al presente, es preocupante y al ser tan escasos los recursos, el recupero de algunos proyectos que financian es fundamental para el sostenimiento de la misma.

#### 4.4 Programas destacados:

Las acciones llevadas a cabo por la Agencia a lo largo de estos doce años giran en torno a cuatro ejes bien definidos:

- 1) Ayuda para el financiamiento de pequeñas empresas.
- 2) Capacitaciones destinadas a diferentes sectores de la economía.
- 3) Convenios con otros organismos para trabajar en forma conjunta en diferentes proyectos.
- 4) Promoción de empresas.

**1) Ayuda para el financiamiento de pequeñas empresas:** En materia crediticia, la agencia actúa como ventanilla única de información y gestión de todas las líneas de financiamiento provenientes del CREAM (su agencia madre). También es ventanilla de reparticiones y empresas provinciales, y del Ministerio de Hacienda y Desarrollo social de la Nación.

Se intenta que el financiamiento llegue a distintos sectores como agricultura, ganadería y pesca, realizando a su vez, el correspondiente seguimiento de la evolución de los emprendimientos para detectar si las dificultades que presentaban los proyectos fueron

superadas y se lograron resultados positivos.

La Agencia pretende llegar al sector de la población que tiene dificultades para acceder a créditos bancarios o fiduciarios, aquellos con una economía familiar que es demasiado pequeña para poder entrar al mercado crediticio. Por este motivo, implementa en Viedma el programa Microcréditos del Gobierno Nacional, que envía los recursos a cada una de las instituciones no gubernamentales aprobadas para desarrollar este programa. A su vez, existe un comité de administración de microcréditos dentro del Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Río Negro al que se debe hacer la rendición correspondiente de los créditos otorgados todos los meses, a fin de llevar un control de cómo se emplean esos recursos.

Asimismo, la agencia realiza también la tramitación de una línea de crédito de un banco privado, Banco Patagonia. La misma consta de un monto que puede ir desde los \$30.000 hasta \$500.000, cuya tasa de interés es subsidiada en cinco puntos por el gobierno provincial. Otro aspecto importante es que el sector comercial, muchas veces excluido, puede acceder a esta línea teniendo de esta manera la oportunidad de avanzar realizando inversiones en su negocio. Un buen ejemplo es una óptica viedmense que tomó este crédito para poder realizar una óptica móvil y trasladarse a la Línea Sur de Río Negro, región que no cuenta con este tipo de servicios para sus habitantes, haciendo que el beneficio se expanda fuera de la región que compete a la agencia.

**2) Capacitaciones:** En el área de capacitaciones se realizaron una gran variedad de talleres de diferentes temáticas como: open office I y II, comercialización de frutos secos, jardinería, manipulación de alimentos, manipulación de desechos agroquímicos, lapidado de piedras preciosas, plomería, electricidad, soldadura y revestimientos, etc.

Asimismo se realizaron capacitaciones en conjunto con el Ministerio de Familia y La Secretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SEPyME) entre las cuales encontramos desarrollo apícola, diagnóstico y reorganización empresaria, alfalfa y forrajes de la Patagonia y desarrollo sustentable del turismo rural patagónico.

Todos los cursos fueron decididos y programados por demanda. En cada capacitación, se realizaron encuestas entre los asistentes para saber las necesidades de los mismos y de acuerdo a las respuestas obtenidas, se planificaba la próxima capacitación.

También es significativo el hecho de que todos los cursos sean gratuitos, esto hace que pueda acceder a ellos todo aquel que lo necesite sin problemas. La excepción a esto fue una capacitación nacional destinada a la parte dirigenal del sector empresario,

programa del que participaron ocho empresas viedmenses. Estas firmas habían tenido un crecimiento cualitativo significativo en los últimos años y necesitaban especializar a sus empleados para poder delegar determinadas funciones que la gerencia ya no podía desempeñar.

Por su parte la municipalidad de Viedma brindó su apoyo para realizar capacitaciones sobre poda de arbolado público y un proyecto importante con el personal de contacto turístico, desde personas que trabajan en las estaciones de servicio o taxistas, hasta incluso personal de la policía. Se buscaba ayudar y fomentar al turismo local logrando que hombres y mujeres cercanos a los turistas pudieran responder a sus preguntas y al mismo tiempo, recomendar lugares para visitar y actividades para realizar en la región. Este proyecto se trabajó sólo un año por falta de recursos, sobre todo humanos, para poder realizarlo continuamente.

Además, junto con el Ministerio de Familia se capacitó personas en electricidad domiciliaria intentando luego asociar a aquellos que eran afines para que trabajaran en conjunto. Por otro lado, se consiguieron subsidios para darles las herramientas de trabajo, de modo que tuvieran una ayuda extra para comenzar con su proyecto y luego pudieran insertarse en el mercado laboral.

Por último, la agencia participó en capacitaciones en conjunto con la Sociedad Rural de Viedma en pasturas y alambrado eléctrico.

Hoy en día, el sector de capacitaciones ya no existe, esta tarea la realizan la gerente y su secretaria. Por este motivo, el número de actividades de esta naturaleza ha disminuido considerablemente.

**3) Convenios con otros organismos:** Respecto a los convenios se establecieron varios a lo largo de estos años, algunos de ellos mencionados en párrafos anteriores, con diferentes entidades como: la Legislatura de Río negro, Universidad Nacional del Comahue, Escuela de Formación Agraria ESFA, Instituto Nacional de Tecnología Agraria INTA, Instituto de Desarrollo del Valle Inferior IDEVI, Municipalidad de Viedma y CREAR.

Como se mencionó oportunamente, la legislatura provincial colaboraba con los recursos para contratar pasantes de la Universidad Nacional del Comahue, lo cual además del beneficio que significaba para la agencia, ayudaba al aprendizaje de los estudiantes y les daba una salida laboral.

Por medio del convenio con ESFA, se realizaron capacitaciones. La escuela colaboraba

con horas cátedra y la agencia con los insumos requeridos para las actividades. De esta forma, ambas se complementaban y evitaban el malgaste de recursos que sería realizar las mismas actividades en forma separada.

Por otro lado, a IDEVI se les proveían técnicos y se trabajaba en conjunto en diversos proyectos. Cabe destacar entre estos, dos que fueron muy importantes: En primer lugar la preparación de personas en la cría de gallinas, entregándoles también el primer aporte de veinte ponedoras. El segundo, fue la exportación de conejos congelados en el momento en el que China tuvo una epidemia en la producción de estos animales. Sin embargo, esto duró sólo dos años, hasta que el país asiático pudo recuperarse y volver a captar su mercado.

Con INTA se promocionó la agricultura orgánica y se trabajó con los productores en el correcto uso de pesticidas y remedios.

En la actualidad, se creó una comisión entre INTA, IDEVI, ESFA, CREAM, la agencia y otras instituciones para poder planificar las capacitaciones a brindar en el año, de manera de complementarse sin superponer temas y optimizar recursos.

**4) Promoción de empresas:** Otra de las tareas que realiza la agencia desde el año 2002 es la promoción de las empresas de la región. En el área de atención a empresas se convocó a las distintas empresas, microempresas y artesanos a eventos provinciales y nacionales para la promoción de sus productos y se suscitó la participación de las mismas en rondas de negocios dentro y fuera de nuestro país.

#### 4.5 Situación actual de la agencia

De acuerdo a la opinión de la Gerencia, los primeros diez años de funcionamiento de la agencia, fueron bastante dinámicos y provechosos. Se dieron muchos créditos, se realizaban capacitaciones y la gente acudía en busca de ayuda para sus emprendimientos.

A partir del año 2011, con el cambio de gobierno, la situación pasó a ser diferente y el panorama un tanto complicado para la institución. Los contratos de las personas que trabajaban allí no se renovaron y el personal se redujo: de nueve personas a un total de tres. Esto hace que no tengan tiempo para la planificación de las políticas que llevarán a cabo.

Hoy día la actividad principal que realiza es la tramitación de créditos y microcréditos,

aunque organiza, con menor periodicidad que antes, algunas capacitaciones con otras instituciones.

El hecho de no disponer de un lugar físico propio para su funcionamiento, ha llevado a que la agencia se traslade de un lugar a otro. En un primer momento, trabajando con la Secretaría de Desarrollo Municipal, funcionaba en el edificio de la Cámara de Comercio. Tiempo después, tuvieron que abandonar ese lugar por cuestiones ajenas y pasar a funcionar en lo que fuera anteriormente un pelotero para fiestas infantiles. Hoy en día, surge nuevamente la posibilidad de volver a trabajar con la Secretaría de Desarrollo Municipal, razón por la que volvería a mudarse de lugar.

Volver al municipio les da a las autoridades y socios la esperanza de retomar un mayor nivel de actividad y recuperar el personal que necesitan. En un primer momento, esperan poder conseguir pasantes de la Universidad para disminuir el problema de falta de recursos humanos que tienen.

Para la difusión de sus actividades contaban con una página web que hoy no está actualizada, debido a que no cuentan con una persona que se encargue de este trabajo.

Por último, el programa de promoción de empresas creado en sus inicios, esta principalmente a cargo de la Agencia provincial CREAR.

## **Capítulo V**

### **Asociación para el Desarrollo de Patagones**

#### **5.1 Inicios y Objetivos:**

Según lo establece el estatuto de la Agencia de Desarrollo Microregional Viedma-Patagones en su artículo noveno, los socios de cada ciudad pueden agruparse en capítulos locales para considerar temas específicos en coordinación con el Consejo de Administración. Siguiendo esta idea, se decidió, por unanimidad, solicitar la apertura de una ventanilla única para la ciudad de Carmen de Patagones. Por condición del Acta Constitutiva del capítulo Patagones, ambas ventanillas deben armar un banco de datos de cada jurisdicción local y de sus respectivas provincias, a las que se le agregará toda información nacional común a ambas. Banco que se pondrá a disposición del otro Capítulo, contando de esa forma los dos con la totalidad de la información referente a



créditos y otras necesidades que oportunamente se prioricen.

De esta forma, comienza a dar sus primeros pasos el Capítulo Patagones a los 23 días del mes de Agosto de 2001.

Sin embargo, para poder adquirir la personería jurídica que les facilitara otorgar créditos, debieron buscar una forma organizativa que les permitiese funcionar sin demasiadas trabas, fue así que fundaron una Asociación, denominada “Asociación para el Desarrollo de Patagones”. La misma, nacida el 24 de Agosto de 2011, de carácter civil y sin fines de lucro, posee objetivos muy similares en su estatuto, a los que tenía inicialmente al fundarse la Agencia Microregional junto a la ciudad de Viedma.

Estos son:

- a) Congregar a los interesados en lo atinente a la comercialización, exportación, importación, producción de productos y mercaderías y servicios. Propiciar el permanente contacto y comunicación de los asociados promocionando reuniones.
- b) Contribuir a la promoción y difusión de Parques Tecnológicos.
- c) Procurar la formación continua, mediante la promoción de cursos y otras modalidades a través de un órgano propio de difusión.
- d) Fomentar el espíritu de solidaridad, colaboración y asistencia recíproca entre sus asociados.
- e) Relacionarse con asociaciones similares del país y del exterior y organismos semejantes, manteniendo un fluido vínculo con ellos para el mejor logro de sus fines.

## 5.2 Organización:

Forman parte del mismo al momento de su fundación las siguientes instituciones y entidades públicas y privadas:

- Municipalidad de Patagones
- Dirección Producción Zona Norte y Zona Sur
- Honorable Concejo Deliberante
- Cooperadora de la Chacra Experimental del Ministerio Asuntos Agrarios
- Ministerio de Asuntos Agrarios
- INTA

- PROLANA (Programa nacional para asistir al productor lanero)
- Centro de Formación Profesional
- Asociación Rural de Patagones
- Asociación Universitaria de Carmen de Patagones
- Cooperativa Agro-Ganadera e Industrial de Patagones y Viedma Ltda..
- Ricerca e Cooperazione Italia
- Escuela Agropecuaria Carlos Spegazzini
- Proyecto Patagones-
- ONG DIMEZ
- Organización Redes
- Corporación de Comercio y de la Industria de Patagones.
- Asociación Chinchilleros Valle Inferior.-
- ONG – Manos de mi Pueblo.-
- Museo Histórico Regional Patagones.-

En cuanto a la organización interna de la Agencia, se trabaja, principalmente, sobre cuatro áreas:

**1) Atención a empresas.** Con el objeto brindar información sobre ferias y exposiciones nacionales o extranjeras, realizar misiones comerciales, promover trámites referidos a desgravaciones impositivas y subsidios, y realizar actuaciones tendientes a facilitar la radicación de empresas en los parques industriales del distrito. De esta forma se pretende facilitar el desarrollo empresarial en Patagones.

**2) Capacitaciones.** Pretende fortalecer las capacidades de los individuos del partido de Patagones. A través de distintos cursos se pretende incentivar la innovación y la producción regional especialmente en las esferas turística, empresarial y de producción.

**3) Financiamiento.** Para brindar recursos financieros a las micro, pequeñas y medianas empresas del partido a través de tres líneas diferentes, de acuerdo a las necesidades de cada empresa: Fuerza Solidaria, Fondo Productivo y Fondo Rotativo

**4) Comunicación.** Todas las actividades realizadas por la Asociación, son publicadas

en su página web<sup>11</sup>, de manera que los interesados puedan informarse de las oportunidades que puedan ser provechosas para cada uno y de las noticias de interés para los distintos sectores de la economía. También es posible divisar la situación financiera de la Asociación y el estado de los créditos que la misma ha otorgado.

### 5.3 Recursos:

Una vez constituido el Capítulo, la ONG Italiana “Ricerca E Cooperazione” se convirtió en una pieza fundamental al otorgar el capital necesario para dar los créditos, como así también, el Ministerio de Producción de la Provincia de Buenos Aires.

Hoy en día la agencia se mantiene con los aportes de las cuotas de los socios más el beneficio obtenido de su actividad financiera (gracias a las líneas de crédito propias). Cabe destacar que esta última fuente se licua debido a la inflación existente, limitando las posibilidades de continuar prestando dinero propio.

Por otro lado, la totalidad de los recursos con los que cuenta, resultan insuficientes para el correcto funcionamiento de la Agencia.

Si bien no deben enfrentar gastos de alquiler, lo cierto es que todas las actividades son realizadas en dos oficinas de reducido tamaño, en el edificio del Departamento de Aguas del partido de Patagones. Lugar al que se accede por una pequeña puerta de pasillo que da a la calle, y que al no poseer ningún tipo de señalización es difícil de encontrar. En otras palabras, la Agencia es prácticamente invisible para quienes desconocen la existencia de este ente, al igual que la Agencia de Viedma.

### 5.4 Programas destacados:

Entre las tareas descritas por el personal que trabaja en el Capítulo Patagones desde su fundación, figuran principalmente acciones pertenecientes al área de financiamiento y al área de capacitaciones.

#### 1) Financiamiento:

En sus orígenes como Capítulo Patagones, la Asociación decidió darle una oportunidad

---

<sup>11</sup> [www.capitulopatagones.com.ar](http://www.capitulopatagones.com.ar)

a las personas que pertenecían a la economía marginal de la ciudad, formando en el año 2011, un fondo social solidario. Este fondo fue financiado por la ONG italiana, Ricchiatti Cooperaciones, aunque también se obtenía ayuda del Ministerio de Producción de la Provincia de Buenos Aires.

La forma en la que se trabajaba para otorgar los créditos era la siguiente: Se formaban grupos que realizaban diferentes trabajos y las personas que los integraban eran garantes entre ellos. Una vez constituido, se les otorgaban \$500 que debían reembolsar en cuotas de \$12 por semana. Cada grupo tenía un coordinador encargado de realizar un seguimiento todas las semanas. Al ser los miembros del grupo garantes entre ellos, se aseguraba la devolución del dinero y al final se tenían \$50 de interés ganado que era regresado a estas personas.

Tiempo después, ante la necesidad de créditos mayores destinados a otros sectores, se formó el FONDO PRODUCTIVO, destinado a comercios y a la producción agropecuaria. Hoy en día se han otorgado créditos que van desde los \$3.000 hasta los \$40.000 a distintos proyectos como por ejemplo: carnicerías, servicios turísticos, metalurgia, lavadero de autos, centros de estética, taxis, extracción de miel, etc.

Asimismo se creó un FONDO ROTATIVO, destinado a un amplio abanico de actividades productivas y servicios, siempre y cuando el destinatario sea monotributista o responsable inscripto y tenga un ingreso no inferior a \$3500. Si bien su tasa es del 22% anual, va disminuyendo cuando se reduce el saldo pendiente. Es un fondo rotativo debido a que, a medida que se devuelven los créditos, se van prestando a otros productores o comerciantes. En el año 2012 se otorgaron 17 créditos, y en el año 2013, aproximadamente 10, siendo el total de la cartera de \$644.000.

Además de las líneas propias anteriormente mencionadas, la agencia también es ventanilla de distintas líneas provinciales y nacionales.

Los créditos que se otorgan no tienen prioridades ni están enfocados a un determinado sector. Sin embargo, se le da importancia al turismo, actividad que es muy apoyada por la Asociación dada la necesidad de explotar el potencial que tiene el Partido de Patagones. Se brindaron para este sector, distintos créditos tanto en Carmen de Patagones como en la cercana localidad de Bahía San Blas. En la Bahía, los mismos fueron destinados a mejorar los diferentes servicios que los turistas necesitan cuando se acercan a la costa a disfrutar de la pesca, por ejemplo: se compraron lanchas, se conformó una rotisería, se mejoró un camping, una estación de servicio, las fileteras,

etc. Por su parte, en la ciudad de Patagones se otorgó un crédito a la asociación del museo de la ciudad para la habilitación de una cafetería en el lugar.

## 2) Capacitaciones:

Los cursos destinados a la esfera empresarial se orientan a fortalecer las capacidades comerciales y administrativas de las firmas maragatas. En este sentido, la oferta formativa abarcó temáticas como: atención y servicio al cliente, marketing, publicidad, formación de precios y análisis de costos.

Por su parte, en la esfera turística se buscó educar al sector privado, con el propósito de dar una respuesta de mejor calidad a las demandas y exigencias de los visitantes, dando, por ejemplo, cursos de inglés básico a quienes prestan servicios a turistas extranjeros. También se brindaron cursos como lapidados en piedras semipreciosas y de pórfido, debido a que las artesanías son una importante fuente de empleo para los sectores de bajos recursos dentro del rubro turismo<sup>12</sup>.

En tercer lugar, los esfuerzos de capacitación de la agencia se focalizan en fortalecer las competencias de los trabajadores de la producción tanto del sector primario como el industrial. En este sentido, la oferta de capacitación de la agencia es amplia y variada y está en función de los requerimientos específicos de las actividades productivas de la región, destacándose los cursos de manejo y mantenimiento de maquinaria agrícola, buenas prácticas agrícolas, construcción de alambrados eléctricos y soldadura básica<sup>13</sup>.

## 5.5 Situación actual de la Asociación:

La situación actual de la Asociación de Patagones es muy similar a la de la agencia Viedma. Sólo dos personas trabajan allí diariamente, a cargo de la atención al público, la contabilidad, la evaluación de proyectos y la actualización de la información de la página web. Uno de ellos, es un pasante de la Universidad Nacional del Comahue. Cuentan además con el asesoramiento externo de un contador y dos abogados.

---

<sup>12</sup> Este curso se realizó en forma conjunta con la agencia Viedma. Para más detalle ver DIEZ, José Ignacio, GUTIÉRREZ, Ricardo Raúl (2009); *Transformaciones en la gestión municipal y políticas para el desarrollo local: experiencias del sudoeste bonaerense*, Bahía Blanca, EDIUNS

<sup>13</sup>El curso de soldadura básica se impartió en forma conjunta con la Agencia Viedma. Para más detalle ver DIEZ, José Ignacio, GUTIÉRREZ, Ricardo Raúl (2009); Op. Cit.

Actualmente no reciben colaboración de la Provincia de Buenos Aires ni de la Municipalidad de Patagones. Los recursos que posee provienen de las cuotas que abonan sus asociados y fundamentalmente del resultado de su actividad financiera, enfrentando el problema de que la inflación creciente termina licuando su capital prestable. Entre sus socios, la única empresa privada es un supermercado, Cooperativa Limitada de Carmen de Patagones.

## **Capítulo VI**

### **Análisis del impacto de las Agencias en la Región**

#### 6.1 Generalidades

La evaluación de impacto, es el análisis sistemático de los cambios duraderos o significativos -positivos o negativos, intencionados o no- en la vida de las personas, producidos por una acción específica o una serie de acciones (Roche Chris, 2004).

La importancia de la evaluación de impacto, radica en analizar las posibles consecuencias sociales, económicas y ambientales de la acción de las agencias. En otras palabras, demostrar el impacto pasado y mejorar las acciones futuras.

A la hora de evaluar el impacto de las Agencias de desarrollo, la dificultad radica en cómo medir ciertas variables y en la variedad de dimensiones que su accionar abarca. La evaluación de Impacto ambiental, evaluación de impacto social, el análisis costo-beneficio y el análisis costo-beneficio social, son algunos de los enfoques utilizados comúnmente. En este sentido, Clark, Huxley y Mountford exponen: “La evidencia de los estudios de caso muestra que el impacto de estas organizaciones puede ser muy variado. Los temas de desarrollo local a los cuales agregan valor varían ampliamente, desde, por ejemplo, branding y promoción internacional, hasta fortalecimiento del capital humano, inversión en infraestructura, atracción y retención de inversión, y mecanismos de asociación y alineación de visión.” (Clark, Huxley y Mountford, 2012). Si bien el PNUD enumera ciertos indicadores significativos para evaluar el desempeño tanto en el área económica como social y medioambiental citados previamente en el

capítulo II de este trabajo, existe una complicación para la evaluación de las Agencias de Viedma y Patagones. Ninguna de ellas realiza una medición del impacto de las políticas implementadas. Es por este motivo que se carece de datos relevantes como la tasa de desarrollo de las empresas asistidas. Asimismo, no realizan estudios sobre la economía local (uno de los indicadores importantes del impacto económico) y tampoco poseen una gran cantidad de socios privados comprometidos en sus actividades.

Ante la falta de un análisis de impacto llevada a cabo en forma interna, se debe abandonar el análisis propuesto por el PNUD y recurrir a la realización de entrevistas a personas del ámbito privado que hayan recibido algún tipo de servicio o beneficio por parte de las agencias. Se busca de esta manera, intentar obtener una idea clara de cuál es la visión que tienen los beneficiarios respecto de la performance de la agencia en diversos temas.

## 6.2 Resultado de las entrevistas.

Dada la escasez de información, se pudo acceder sólo al nombre de algunas empresas que han recibido créditos a través de las agencias de ambas ciudades. La dificultad no radicó únicamente en conseguir los datos de las empresas, sino también en conseguir una respuesta favorable al pedido realizado de que participaran brindando información sobre su trabajo con las entidades.

Al realizar las entrevistas, a las empresas que accedieron a responder el cuestionario, se obtuvieron diferentes opiniones y puntos de vista sobre el funcionamiento de las dos organizaciones, pero que concuerdan con los esperados. A grandes rasgos se puede dividir las opiniones obtenidas en tres grupos que, en cierta forma, se podrían relacionar con el tamaño de las empresas que participaron:

Por un lado, encontramos a las empresas que recurrieron a la agencia en busca de un pequeño crédito que les ayudara a comprar algún elemento específico o a cubrir alguna necesidad puntual de bajo costo. Las mismas se mostraron absolutamente conformes con los servicios prestados y aseguran que les fue muy útil la ayuda recibida. En general, se trata de emprendimientos unipersonales, a los cuales una pequeña ayuda financiera puede ser un gran aporte para el mejoramiento del negocio.

Este es el caso, por ejemplo, de una emprendedora que posee un centro de estética y solicitó ya tres préstamos del fondo rotativo que promueve el Capítulo Patagones para

comprar el instrumental necesario para su negocio. El último crédito otorgado a la misma, fue destinado a adquirir una camilla de automasajes y músico-terapia.

Las respuestas sobre el funcionamiento de la agencia fueron muy buenas, calificando el servicio como excelente a pesar de manifestar no conocer todos los servicios que la agencia tiene para ofrecer. Por este motivo, algunas empresas aseguran no solo que recomendarían sus servicios a otras personas sino que se acercarían nuevamente a la Agencia. Ejemplo de esto son los emprendimientos que ya han tomado más de un crédito.

En otro grupo, encontramos empresas no tan pequeñas con una estructura de costos diferentes, como por ejemplo, el caso de una armería ubicada en el centro de Carmen de Patagones.

En estos casos, al tratarse de negocios con mayores costos, se encuentra la dificultad de que el monto máximo que se puede obtener a través de las agencias, es mucho menor al requerido realmente para hacer frente a sus necesidades. Sin embargo, siguen encontrando como mejor opción un microcrédito de la agencia debido a la rapidez en su obtención y sobre todo, los menores requisitos y bajos costos financieros; dos cuestiones que marcan una clara ventaja con respecto a los créditos ofrecidos por los bancos.

Por último, se puede apreciar una tercera posición respecto al impacto del trabajo de las agencias. Podemos mencionar el ejemplo de una empresa viedmense que se dedica a la producción de dulces, con un mercado amplio que abarca también otras ciudades como Bahía Blanca y Capital Federal. En las respuestas observadas de estas empresas, se puede apreciar que las necesidades de una empresa mediana, no son satisfechas por las Agencias.

En cuestiones crediticias, dadas las necesidades que enfrentan este tipo de empresas, los fondos propios de las agencias no son suficientes, y la alternativa a la que se puede recurrir es tomar otro tipo de préstamos a través de estos entes, como es el caso del Fondo Fiduciario. Ahora bien, debido a las características de este tipo de créditos, los requisitos son mayores, como lo son también las trabas burocráticas que hay que superar, lo cual le resta ventajas a estos mecanismos que deberían ser una ayuda para las empresas.

Asimismo se nota una diferencia también con respecto a las entrevistas anteriores, a la hora de responder cuáles deberían ser las prioridades de la agencia. Por ejemplo, el dueño de una fábrica manifiesta que las agencias deberían tomarse en serio el desarrollo



de la Comarca y no centrarse únicamente en dar pequeños préstamos o capacitaciones a algunos jóvenes. Expresa que desearía ver una participación en cuestiones importantes como por ejemplo pueden ser la poda de árboles, el arreglo de cruces de calles peligrosos, la construcción de la anhelada peatonal en el centro de Viedma, etc.

Estos tres grupos de opiniones diferentes pueden resumirse de la siguiente manera:

Las agencias fueron exitosas a la hora de brindar ayuda a los emprendedores y pequeñas empresas que necesitaban de un impulso para comenzar su negocio, o bien, mejorarlo.

La opinión es un poco diferente para aquellas empresas que requieren de una ayuda financiera mayor, o para quienes necesitan otros servicios o aspiran a un cambio significativo en el desarrollo de la Comarca. La demanda de otro tipo de políticas donde las agencias se involucren más en las decisiones a tomar en diferentes áreas (medioambiente, tránsito, calidad de vida en la ciudad, etc) se encuentra insatisfecha, lo cual provoca una sensación de falta de compromiso por parte de ambas entidades.

Los servicios ofrecidos se limitaron al otorgamiento de créditos de montos bajos con una tasa de interés muy por debajo de la del mercado y a capacitaciones específicas demandadas, principalmente en oficios, las cuales hoy en día ya no se realizan tan frecuentemente.

Algo importante a destacar, es que en todos los casos, las personas accedieron a las Agencias a través de un conocido que les informó sobre su existencia, es decir por el llamado boca en boca. No se ha conseguido en todo este tiempo, un conocimiento por parte de la población, de la existencia de estas agencias como herramienta de desarrollo para Viedma y Patagones.

Existe una retroalimentación que dificulta la tarea. Por un lado, la escasez de recursos hace más difícil el poder realizar una estrategia de desarrollo que involucre los distintos aspectos que atañen al mismo. Por el otro, coincidiendo con lo que sostienen Clark, Huxley y Mountford (2012), la imposibilidad de demostrar impactos en la región, hace más difícil la obtención de apoyo público y político. “Para las agencias de desarrollo creadas recientemente o aquellas que operan en ambientes caracterizados por cambios políticos o con disminución de recursos públicos, demostrar impactos tangibles se convierte en un factor todavía más imperativo. Las agencias de desarrollo logran un mejor posicionamiento si pueden demostrar y comunicar de una manera clara su valor agregado; esto les permite ganar el apoyo público y político que requieren, les asegura financiamiento sustentable y amplía el respaldo de los diversos grupos interesados. Todos estos factores influyen en el éxito.” (Clark, Huxley y Mountford, op. cit.). El

cambio político fue uno de los factores que influyó en la disminución del apoyo recibido por la Agencia de Viedma, mientras que en el caso de Patagones esto no sucede ya que mantienen una política de independencia del municipio local y el gobierno provincial.

## **Capítulo VII**

### **Análisis FODA**

#### **7.1 Matriz FODA**

En los capítulos anteriores, se expuso información sobre el funcionamiento de las agencias y del entorno en el que desarrollan sus actividades. Se realizó también, un análisis de impacto a través del testimonio de los usuarios sus servicios.

Ahora bien, parece indicado resumir la situación de las Agencias con una herramienta tan útil como es la matriz FODA, que destaca aspectos positivos y negativos del funcionamiento interno de las mismas (fortalezas y debilidades) y al mismo tiempo del ámbito en el que actúan (oportunidades y amenazas).

El objetivo es, a su vez, poder realizar un diagnóstico que ayude en la toma de decisiones, de acuerdo con los objetivos fijados en el estatuto que dio origen a ambas agencias.

<b>Fortalezas:</b>	<b>Debilidades:</b>
<p><b>i)</b> Posibilidad de brindar créditos a diferentes áreas de la economía.</p> <p><b>ii)</b> Alta tasa de recupero de microcréditos.</p> <p><b>iii)</b> Buenas relaciones institucionales.</p> <p><b>iv)</b> Continuidad y permanencia de las agencias a lo largo del tiempo.</p>	<p><b>i)</b> Falta de recursos humanos.</p> <p><b>ii)</b> Falta de recursos económicos.</p> <p><b>iii)</b> Desconocimiento del mercado por falta de estudios.</p> <p><b>iv)</b> Falta de un objetivo claro (planificación estratégica).</p> <p><b>v)</b> División entre ciudades, falta de integración.</p>
<b>Oportunidades:</b>	<b>Amenazas:</b>
<p><b>i)</b> Desarrollo del Turismo</p> <p><b>ii)</b> Aprovechamiento de la Actividad Primaria por dotación de recursos sub-explotados.</p> <p><b>iii)</b> Desarrollo del Sector Salud.</p> <p><b>iv)</b> Utilizar la denominación Patagonia para expandir mercados.</p> <p><b>v)</b> Creación de la Universidad de Río Negro.</p>	<p><b>i)</b> Falta de una cultura productiva (excesiva dependencia de la administración pública y de la lógica del subsidio).</p> <p><b>ii)</b> Tensión entre la presencia de distintos niveles de gobierno actuando sobre una misma área geográfica.</p>

Fortalezas:

**i)** *Posibilidad de brindar créditos a diferentes sectores de la economía.* A lo largo de todos estos años, las agencias han realizado una muy buena labor en el otorgamiento de líneas de créditos a diferentes actores de la economía. En un comienzo, los mismos eran

destinados a un solo sector (el más vulnerable que demandaba exclusivamente microcréditos). En este sentido, Marta Bouchet, directora de la agencia Viedma manifestaba: *“Por ejemplo, hay una señora que hace viandas. Ella empezó llevando las viandas a la escuela Gaia y hoy hace en general. Nosotros hemos colaborado con ella con dos microcréditos: la primera vez, era para todo lo que se exigía para la habilitación; el segundo, era para tener un freezer mejor. Son pequeñas cosas pero que les sirven para el desarrollo de un proyecto que a ellos les permite vivir bien.”* Marta Bouchet, Gerente de la Agencia Viedma.

Si bien es destacable la ayuda brindada a pequeñas empresas y el impulso que se les dio a quienes más lo necesitan para que puedan transformarse en microemprendedores, es importante también dirigir un esfuerzo a otros sectores identificando a qué cadenas de valor darles impulso para promover un verdadero desarrollo productivo del territorio.

Por este motivo, desde hace un tiempo se dio un giro para incorporar a otros sectores que requieren de créditos distintos para el desarrollo de sus negocios. Así por ejemplo, la Agencia de Patagones creó las líneas FONDO ROTATIVO y FONDO PRODUCTIVO, destinadas a un amplio abanico de actividades. En Viedma, si bien la Agencia no cuenta con líneas de crédito propias, ha logrado otorgar créditos de entidades externas que incorporen a otros sectores, como por ejemplo la línea de Banco Patagonia que incluye a la actividad comercial y que ya se citó oportunamente.

La llegada de las acciones a distintos sectores de la economía puede ser mejorada para que cada día se puedan sumar más empresas a los beneficios, no solo en materia crediticia, sino también en cuestiones como formación de capital humano o búsqueda de nuevos mercados.

**ii) Alta tasa de recupero de los créditos otorgados.** Dado que la principal fuente de ingresos de ambas agencias proviene de su actividad financiera, este punto es de crucial importancia. Indudablemente, la baja tasa de interés cobrada a los tomadores de crédito, bastante inferior a la tasa de los créditos bancarios, facilita la devolución de los mismos en tiempo y forma. Pero principalmente, el balance positivo en cuanto a la tasa de devolución de los créditos, devela la efectividad del trabajo de las entidades tanto en la selección de los beneficiarios, como en el control que realizan mensualmente una vez entregado el préstamo. Esta labor se ve reflejada en las respuestas de las empresas entrevistadas, donde los tomadores de créditos recalcan las visitas que las agencias les realizan periódicamente, marcando una fuerte presencia en el control de la inversión que

realizan en cierto modo, en cada negocio. Asimismo, cabe resaltar el compromiso de los pequeños empresarios de la Comarca para devolver los créditos.

**iii) Buenas relaciones institucionales.** Las diferentes asociaciones con otras entidades del medio les han permitido a ambas agencias, especialmente en el caso de Viedma, poder realizar actividades con un menor esfuerzo de manera sincronizada, contribuyendo también a cubrir la demanda de distintos sectores de la sociedad.

Debe considerarse incluso aumentar estos vínculos para contar con diferentes organismos extra-regionales que posibiliten la expansión de ciertas actividades. Un ejemplo pueden ser: La cámara de exportadores de la República Argentina, de manera que quienes estén interesados en ingresar sus productos en el mercado exterior, tengan el asesoramiento y acompañamiento que requieren y dejar esta labor a personas dedicadas específicamente a esta tarea. O bien el SECOM, sección Económica y Comercial de la Cámara de Comercio, encargada de detectar las oportunidades comerciales en el exterior.

**iv) Continuidad y permanencia de las agencias a lo largo del tiempo.** La continuidad y permanencia de las organizaciones en el lugar, les ha brindado la estabilidad necesaria para generar confianza tanto en el público como en los organismos públicos y por ende, reforzar sus relaciones con otros entes, como también aumentar el número de socios con los que cuentan. En este último punto debería ser prioridad intentar asociar empresas del sector privado, ya que son muy pocas las involucradas en los procesos de gestión de ambas entidades.

#### Debilidades:

El segundo punto a analizar es la resolución de las mayores debilidades que impiden el aprovechamiento de las oportunidades que pueden presentarse.

**i) Falta de recursos humanos.** El principal problema que surge en las entrevistas con los referentes de ambas entidades, es la ausencia de personal calificado en las organizaciones. “Falta gente para trabajar” según lo manifiesta el presidente de la Asociación de Carmen de Patagones. Ambas agencias tienen solo dos personas encargadas de llevar adelante las actividades diariamente. Un pilar fundamental para el

desarrollo y la innovación es la disponibilidad de recursos humanos calificados y en este aspecto las agencias se encuentran con una gran carencia.

**ii) Falta de recursos económicos.** Al problema de la falta de recursos humanos se suma la escasez de fondos con los que cuentan las organizaciones. Si bien han logrado subsistir con recursos propios provenientes principalmente de su actividad financiera, y por lo tanto, no dependen del sector público, lo cierto es que ambas entidades han quedado reducidas a su mínima expresión. El crecimiento de su capital ha sido casi nulo y resulta insuficiente para sostener un buen funcionamiento, encontrándose las mismas con una escasez importante de capital de trabajo que les permitan cubrir los gastos de distintas tareas como la promoción de sus actividades, organización de ferias comerciales, mayor cantidad de capacitaciones, etc.

Esto obliga a que, ante la necesidad, las entidades vuelvan a demandar con mayor asiduidad apoyo del sector público, como es el caso de Viedma, que depende cada vez más de los vaivenes del presupuesto público y pierde de esta forma independencia en la toma de decisiones.

**iii) Desconocimiento del mercado.** Las agencias carecen de un área de estadística capaz de revelar información que permita analizar la situación de los distintos sectores de la economía regional. En este sentido, resulta casi imposible saber cuáles son las áreas con mayor potencial o las más vulnerables y que requieren intervención.

Tampoco es posible conocer la evolución de las variables económicas a nivel regional y, por lo tanto, evaluar el resultado de una política aplicada por estas entidades con cierto grado de precisión.

Si bien esto requiere de recursos con los que no cuentan, existen otros casos similares, como el del Consejo para la Producción y y Desarrollo de Coronel Suárez (COPRODESU), que han intentado compensar esta falencia diseñando una metodología que permita obtener datos. Se trata de reuniones periódicas con empresarios y otros actores que actúan como *informantes claves* del desempeño de cada uno de los sectores de la economía local<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Ver Diez José Ignacio (2014), *Estrategias de gobernanza e innovación socioinstitucional para el desarrollo territorial: análisis del caso Coprodesu (Argentina)*. Economía, Sociedad y Territorio, vol. XIV, núm. 44. El Colegio Mexiquense, A.C. Toluca, México

iv) *Falta de una planificación estratégica de largo plazo.* Continuando con el análisis del apartado anterior, existen recursos inutilizados a los que las agencias deberían encontrarles un destino que aumente el producto de la comarca de acuerdo a un plan de desarrollo estratégico. Hoy en día, una de las mayores debilidades que presentan ambas, es que carecen de una agenda. Realizan acciones inconexas, sin una perspectiva a largo plazo o de corte transversal que permita planificar cual es el tipo de desarrollo que se quiere en la comarca. Esto evitaría los famosos parches comúnmente utilizados a la hora de hacer política pública (Drkos y Fuster, op.cit).

Hasta la fecha, las entidades han ido reaccionando de acuerdo a los requerimientos de las personas que se acercaban a demandar sus servicios, en lugar de salir a proponer alternativas. En relación a este punto, Marta Bouchet gerente de la Agencia Viedma sostenía:

*“La gente viene por emprendimientos, nosotros emprendimientos no tenemos. Yo les digo, ustedes tienen que traer las ideas y en que van a trabajar porque yo no te puedo decir anda a hacer almohadas. No hay soluciones mágicas, vos solo te tenes que preguntar que querés hacer.”* (Marta Bouchet, gerente de la Agencia Viedma).

Ambas entidades deben indagar respecto a las diferentes actividades económicas que se pueden promover, aprovechando no sólo los recursos endógenos, sino las oportunidades exógenas que puedan existir.

v) *División entre ciudades, falta de integración.* Históricamente existen trabas que afectan claramente la integración de ambas localidades y de esta manera, el plan de desarrollo que se pretendía alcanzar en el año 2001 con la creación de la Agencia Microregional Viedma-Carmen de Patagones. Al hecho de que existe una tradición cultural de competencia entre los habitantes de la comarca, se suma que al pertenecer a distintos estados provinciales, las acciones comunes se dificultan, sobre todo si los gobiernos responden a distintos partidos políticos.

Ni siquiera una agencia creada exclusivamente para el desarrollo de ambas ciudades pudo realizar esta tarea, quedando dividida en dos capítulos que trabajan en forma independiente, sin aprovechar las particularidades que las unen y que generan ventajas a la hora de ejecutar proyectos. El desarrollo sustentable puede alcanzarse de manera más sencilla trabajando en forma conjunta. En este sentido, es menester de ambas organizaciones trabajar en pos de alcanzar este objetivo, más allá de las limitaciones históricas e idiosincráticas existentes.

Oportunidades:

**i) *Desarrollo del Turismo.*** La Comarca necesita la búsqueda de inversiones en sectores clave que brinden oportunidades de desarrollo como es el Turismo. Como se desarrolló en el Capítulo III, ambas ciudades cuentan con un importante abanico de posibilidades en cuanto al fomento de la actividad turística. Su historia como portal de la Patagonia, y su riqueza natural son dos fortalezas que brindan una gran oportunidad de desarrollo, el cual puede volcarse luego a otros sectores.

Con este objetivo, parece primordial el acercarse al sector privado que ya trabaja con la demanda turística tanto en Viedma y Patagones, como también en Bahía San Blas, El Cóndor y La Lobería. De esta manera se puede obtener información sobre cuáles son las necesidades del sector y se puede trabajar en forma conjunta para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a los turistas. También parece adecuado, al mismo tiempo, trabajar en la difusión de la riqueza turística de la región, tanto con ambas municipalidades como con la secretaría de turismo de cada Provincia, encargadas de tal tarea.

**ii) *La actividad primaria y la agroindustria.*** Ambas localidades necesitan diversificar y ampliar su base económica si quieren alcanzar un desarrollo que sea sustentable y sostenible a lo largo del tiempo. En este sentido, es importante el incentivo al crecimiento agroindustrial para aprovechar la ventaja de contar con polos industriales en ambas ciudades que nunca lograron desarrollarse plenamente. Para este punto resulta de importancia concentrar esfuerzos en afianzar la credibilidad del sector privado y promover el trabajo y compromiso de las agencias con este tipo de iniciativas.

**iii) *Promoción del sector salud como un instrumento para el desarrollo económico.*** En ambas localidades existe una carencia tanto de centros especializados para la salud como de profesionales. Un impulso a este sector, además de brindar una mejor calidad de vida a los habitantes de la Comarca, puede quitarle la hegemonía a los grandes centros del país, permitiendo a la gente de la provincia de Río Negro y del sur de la Provincia de Buenos Aires, tener lugares más cercanos donde tratarse. A su vez, puede generar la creación o el asentamiento de empresas privadas dedicadas a la fabricación de Insumos Médicos, los cuales actualmente se adquieren de otras regiones



(principalmente Capital Federal y Gran Buenos Aires), encareciendo su precio para los usuarios.

**iv) Utilización de la denominación Patagonia para expandir mercados.** Es conocida la importancia que el sello Patagonia tiene tanto a nivel Nacional como Internacional.

La Patagonia es un territorio que ha ganado fama gracias a la belleza de sus recursos naturales y las riquezas que su tierra ofrece. La calidad de sus vinos y frutas, la lana obtenida de la producción ovina, entre otras virtudes, hacen que la utilización de marca de origen “Patagonia” le agregue un plus a la valoración de los productos por parte de los consumidores. Esto es algo que la comarca debería explotar, para destacar tanto su producción como sus servicios, en el plano nacional e internacional.

**v) Creación de la Universidad Nacional de Río Negro.** Durante mucho tiempo los jóvenes de la Comarca tenían que abandonar su hogar si pretendían seguir una carrera universitaria. Si bien existía la posibilidad de estudiar en el lugar, era en universidades dependientes de casas centrales con sede en otros territorios o bien con profesores que viajan desde otras ciudades cada tanto para dar clases.

Desde hace seis años, Viedma cuenta con una Universidad que no solo le da la posibilidad de perfeccionarse a los habitantes de la comarca, sino que también atrae a diferentes estudiantes del interior de la provincia.

Por primera vez, en lugar de exportar recursos humanos hacia otros territorios, existe la posibilidad de retener capital humano calificado, que pueda servir como instrumento para el desarrollo local y regional. A su vez, la Universidad también está en condiciones de prestar asesoramiento técnico e empresas, con el propósito de mejorar sus capacidades competitivas.

Amenazas:

**i) Falta de una cultura productiva:** Es importante resaltar la importancia del contexto en el que operan este tipo de organizaciones, tanto el trasfondo político como el económico. El entorno además de brindar distintas oportunidades puede también originar ciertas amenazas a tener en cuenta. Por ejemplo, la excesiva dependencia de la administración pública y de la lógica del subsidio como forma de sostener la actividad económica de la comarca. Si bien este es un fenómeno que está más presente en

Viedma, por su situación de Capital Provincial, también se instala en Patagones a partir de subsidios por zona desfavorable, área de desastre<sup>15</sup> y otras transferencias, que terminan complotando contra el desarrollo de actividades productivas, que constituyen el objetivo fundamental que guía el accionar de la agencias.

En Viedma, es necesario abandonar el estancamiento que produce ser vista únicamente como ciudad administrativa. En relación a este punto, trabajos académicos realizados con anterioridad ya dan cuenta de la cuestión. A modo de ejemplo, Alcaez, Fiorito y Martínez (2005) sostienen: *“Los actores destacan la falta de iniciativa del sector económico productivo como uno de los factores que más conspira contra el desarrollo local, unido a la carencia de un proyecto colectivo que lo vertebre”* (Alcaez, Fiorito y Martínez; 2005).

**ii) Tensión entre la presencia de distintos niveles de gobierno actuando sobre una misma área geográfica.** En Viedma, el entorno genera otra amenaza dada por la presencia de distintos niveles de gobierno actuando sobre una misma área geográfica. Esto, además de generar presión y problemas de coordinación entre las distintas esferas gubernamentales, tiene como consecuencia la existencia de una excesiva burocracia ante el desarrollo de iniciativas públicas y confusión respecto a las competencias, que complica y pone trabas a la hora de poner en práctica ciertas medidas. Incluso, en determinadas ocasiones, los problemas de índole político derraman sobre los municipios vecinos, entre ellos sobre el Partido de Patagones, con las consecuencias nefastas que esto tiene para la promoción de un desarrollo armónico e integrado de los distintos distritos.

---

<sup>15</sup> Este subsidio es justificado debido a la situación de desastre por el que atraviesa la región, pero su sostenimiento a lo largo del tiempo en forma indefinida puede complotar contra el desarrollo de la actividad productiva.

## **Conclusiones finales**

Todo lo expuesto en este trabajo, intentó vislumbrar la tarea realizada por las agencias de desarrollo de la Comarca Viedma-Carmen de Patagones, cuya existencia se considera de gran importancia de acuerdo a lo manifestado en los primeros capítulos, donde se desarrollaron los beneficios que este tipo de entidades originan en un territorio.

El indagar en los inicios de lo que fuera la entidad primera, la Agencia de Desarrollo Microregional Viedma-Carmen de Patagones, permite apreciar cuáles de los objetivos primarios pudieron ser cumplidos y cuáles no. Brindando la posibilidad de hacer una comparación entre la institución que se buscaba formar al momento de su creación y la que se encuentra en funcionamiento actualmente en la Comarca.

Resulta indiscutible el exitoso apoyo que las ADR de ambas ciudades han sabido brindar a micro y pequeñas empresas de la región, gracias a su asistencia crediticia y a las capacitaciones efectuadas con el objetivo de cubrir distintas áreas de la economía. Este logro es de vital importancia para aquellos sectores que buscan abrirse camino en el mercado y tienen mayores dificultades para adquirir las competencias y habilidades necesarias. Además, es uno de los objetivos primarios para los que fue creada la agencia Viedma-Patagones.

Asimismo, el trabajo coordinado con otras instituciones (principalmente en lo que respecta al dictado de capacitaciones) evitó la duplicación de esfuerzos y, por ende, el uso ineficiente de recursos locales.

Ambas agencias consiguieron alcanzar el autofinanciamiento gracias a su función financiera (principalmente la agencia de Patagones que no solo cuenta con tres fondos de créditos propios, sino que también puede cubrir los costos fijos mensuales de su funcionamiento). Sin embargo, ambas carecen de los recursos necesarios para ampliar el horizonte de su alcance y realizar otro tipo de tareas que el desarrollo requiere.

Más allá de lo anteriormente afirmado, ahondando un poco más en la historia de la Agencia Viedma-Patagones y en las necesidades del territorio, puede concluirse que las metas alcanzadas hasta hoy, son las que pueden esperarse de una ADR en sus primeros años de funcionamiento. Sin embargo, ambas agencias tienen algo más de trece años de vida. Transcurrido un tiempo considerable, tras varios años de gestión en los cuales las tareas realizadas hasta la actualidad se encuentran consolidadas en las instituciones,

pareciera necesario apostar por más e ir detrás de nuevos objetivos como forma de desarrollo de una nueva etapa en la vida institucional de las agencias.

La experiencia a nivel nacional y mundial, evidencia que en el común denominador de estos proyectos, se puede ver una evolución a través de los años, donde las ADR dejan de ser meramente un instrumento de ayuda para reducir las desigualdades y la marginalidad, y comienzan a implementar programas de desarrollo más comprometidos con los diferentes ámbitos que hacen a una mejor calidad de vida de las personas.

La llegada de las acciones a distintos sectores de la economía puede ser mejorada para que cada día se puedan sumar más empresas a los beneficios, no solo en materia crediticia sino también en cuestiones como formación de capital humano o búsqueda de nuevos mercados.

Esto puede lograrse a través de un enfoque a largo plazo apoyado en sus mayores fortalezas como son las fuertes asociaciones que poseen (especialmente la Agencia Viedma) y la permanencia en el tiempo que han logrado.

El trabajo conjunto con diferentes instituciones de carácter público y privado, es clave para poder comenzar a realizar las distintas tareas que se necesitan.

La creación de la Universidad Nacional de Río Negro abrió nuevas posibilidades para la gente de Viedma y Patagones para terminar con el problema de la falta de recursos humanos calificados y con la partida de los jóvenes del lugar hacia otras ciudades para continuar sus estudios.

Los entes como las agencias de desarrollo deberían estar encargados de canalizar el capital humano formado por la Universidad en la Comarca, de manera de ayudar a la inserción laboral de los jóvenes profesionales y terminar con el problema de la carencia de personal con los conocimientos y experiencia necesarios para gestionar las políticas locales o bien el trabajo en el sector privado.

El hecho de que la cultura local no suele disponer de emprendedores, es una de las debilidades del ambiente que no se debe perder de vista de manera de buscar la mejor solución en pos del desarrollo. Tal vez un giro que vaya de capacitaciones realizadas a demanda, a capacitaciones planificadas de acuerdo con las necesidades estructurales que se observan en el lugar podría ayudar a la estrategia a largo plazo que debe plantearse.

Al perfil administrativo se suma un obstáculo para el desarrollo conjunto: La división ocurrida algunos meses después de la constitución de la Agencia, separación que dio origen al Capítulo Patagones.

Si bien la creación de otra ventana de la entidad en Carmen de Patagones tenía como objetivo la simplificación de los procesos (sobre todo en lo que respecta a la función crediticia), lo cierto es que su funcionamiento independiente, no coordinado, representa un retroceso en la búsqueda de un desarrollo conjunto del territorio que abarque tanto a las dos ciudades más importantes, como también a las localidades cercanas a la Comarca.

Resta plantearse la siguiente pregunta: ¿Es posible un desarrollo territorial de ambas ciudades trabajando en conjunto como se pretendía en un principio? La clave parece estar en elaborar una estrategia de desarrollo propia del territorio, encausando las actividades con la identidad de dicho espacio. Considerando esto, el sector turístico parece ser el punto de partida ideal y más sencillo en el cual enfocar los esfuerzos de realizar un plan conjunto para luego avanzar y apostar en una estrategia en otros sectores de la economía. El abanico de posibilidades es amplio, y puede ir desde el agroturismo o turismo ecológico, hasta turismo de aventura y creación de Servicios. Sólo se requiere de un entorno innovador para lo cual es clave la participación de las agencias, propiciando proyectos creativos que tengan en cuenta las características de la región.

El incentivo de sectores clave como el Turismo, la Agroindustria y Salud, podría ayudar a las Agencias a disminuir una de sus debilidades. Una mejor llegada al sector privado y un mayor flujo de inversiones canalizadas a través de las Agencias, puede convertirse en un mayor flujo de ingresos que posibilite conseguir una mejora en el capital con el que cuentan para realizar sus actividades.

Teniendo las bases establecidas gracias al trabajo que desempeñan desde hace ya varios años, resulta evidente la necesidad de volver a retomar los objetivos planteados en un principio, teniendo como fin un cambio en los mecanismos de acción, que permita realizar acciones enfocadas a distintos ámbitos como el cultural, social, ambiental, etc; aprovechando las oportunidades que la región presenta.

## **Bibliografía:**

ALBUQUERQUE, Francisco (2000); *Las agencias de desarrollo regional y la promoción del desarrollo local en el Estado Español* (LC/R1973), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina (CEPAL).

ALBURQUERQUE, Francisco (2004); *Desarrollo económico local en Europa y América Latina*. CEPAL, revista No. 82 Abril 2004.

ALBUQUERQUE, Francisco (2012); *Notas sobre las Agencias de Desarrollo*. Documento de trabajo disponible en: [http://www.foroamericanoadel.org/media/18530/notas\\_sobre\\_adr\\_-\\_alburquerque.pdf](http://www.foroamericanoadel.org/media/18530/notas_sobre_adr_-_alburquerque.pdf)

ALBUQUERQUE, Francisco, COSTAMAGNA, Pablo, FERRARO, Carlo (s/f); *Desarrollo Económico Local, Descentralización y Democracia*. Buenos Aires: USAM Edita.

ALBUQUERQUE, Francisco (1999): *Manual del Agente del Desarrollo Local*, Ediciones SUR, Santiago de Chile

AÑAZGO, Monica, SERVERA Juan Agustín (2012); *Ensayo de variedades de avena para grano en el Valle Inferior del Río Negro*. INTA.

ALVAREZ Liliana, FIORITO María Elisa, MARTINEZ Elda (2005) *Identidad y Desarrollo Local*, Proyecto de investigación del Centro Universitario Regional Zona Atlántica (C.U.R.Z.A.) de la Universidad Nacional del Comahue (U.N.Co)

ARMSTRONG Martin, TAYLOR Jim, (2000) *Regional economics and policy*, Oxford, Blackwell Publishers.

BALUZZI Paula, ELOSEGUI Nicolas, ERICA Fernando (2011) *Desarrollo comercial e impacto de las grandes superficies comerciales en la ciudad de Viedma*. Cámara de Comercio. Confederación Argentina de la Mediana Empresa.

BOISSIER, Sergio (2004); Desarrollo endógeno: ¿Para qué?, ¿Para quién?. Documento de trabajo disponible en:

[http://www.cedet.edu.ar/Archivos/Bibliotecas/ponencia\\_boisier.pdf](http://www.cedet.edu.ar/Archivos/Bibliotecas/ponencia_boisier.pdf)

CIPPEC. Centro de Implementación de Políticas Públicas Para el Equidad y el Crecimiento, Fundación Grupo Innova (2004); *Agencia de desarrollo local, casos de análisis*.

DIEZ, José Ignacio (2014); *Estrategias de gobernanza e innovación socioinstitucional para el desarrollo territorial: Análisis del caso COPRODESU (Argentina)*, Economía, Sociedad y Territorio, vol. XIV, núm. 44, enero-abril, 2014, pp. 79-117, El Colegio Mexiquense, A.C.Toluca, México

DIEZ, José Ignacio, GUTIÉRREZ, Ricardo Raúl (2009); *Transformaciones en la gestión municipal y políticas para el desarrollo local: experiencias del sudoeste bonaerense*, Bahía Blanca, EDIUNS.

GALLICCHIO Enrique, ECHEVARRÍA Alejandro, PAULICS Verónica, SUÁREZ Matilde, (2002). *La construcción del desarrollo Local en América Latina. Análisis de experiencias*. Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción (ALOP).

GONZALES Téllez Silverio, (2004); *El desarrollo humano como espacio de encuentro Nacional*. PNUD, Venezuela.

MILLER, D. (1997); *Sobre la Nacionalidad, Autodeterminación y Pluralismo Cultural*, Paidós, Barcelona.

Olivera Julio (1959) *Crecimiento, desarrollo, progreso, evolución: nota sobre relaciones entre conceptos*. El Trimestre Económico - Mexico. Vol. 103.1959, p. 410-421i

PEZZOLA, Nestor Alejandro, AGAMENNONI, Raúl José, SANCHEZ, Ramón, WINSCHER Cristina Ines, ENRIQUE Maio Luis, GIORGETTI Hugo; (2009)

*Estimación expeditiva de suelos erosionados del partido de Patagones - Pcia. Bs. As.*  
INTA Ascasubi.

PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (2000); *Las Agencias de desarrollo económico local: un instrumento de cooperación internacional para el desarrollo humano, la democratización de la economía y la reducción de la pobreza*, Roma, Naciones Unidas-/OIT/Eurada.

ROCHE Chris (2004); *Evaluación de impacto para agencias de desarrollo: Aprendiendo a valorar el cambio*. Intermón, Oxfam

SALTARELLI Noemí, COSTAMAGNA Pablo (2004); *Las agencias de desarrollo local como promotoras de la competitividad de las pymes. Experiencia del caso argentino*. Editor Nueva Sociedad.

SEN Amartya (1999); *Romper el ciclo de la pobreza: Invertir en la infancia*. Conferencia Magistral, BID. Disponible en:  
[www.iadb.org/sds/doc/SOC%2D114S.pdf](http://www.iadb.org/sds/doc/SOC%2D114S.pdf).

TORRES Franco, ARMANDO CHICAS Oscar, TROSHANI Ridvan, COELHO José (s/f); *Agencias de desarrollo económico local para la gestión y la internacionalización de las economías locales*.

VÁZQUEZ-BARQUERO Antonio (2009); *Desarrollo local, una estrategia para tiempos de crisis*. Universitas Forum, Vol. 1, No. 2, Abril 2009.

VIEYTES, Ruth (2004); *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad. Epistemología y técnicas*. Buenos Aires, Editorial de las Ciencias.



Páginas consultadas:

Asociación para el desarrollo de Carmen de Patagones [www.capitulopatagones.com.ar](http://www.capitulopatagones.com.ar)

*Guía de Inversores* 2005. Secretaria de desarrollo economico Direccion General de Turismo Municipalidad de Viedma

<http://viedma.gov.ar/wp-content/uploads/2012/11/guia-informacion-basica.pdf>

IDEASS Innovación para el Desarrollo y la Cooperación Sur-Sur [www.ideassonline.org](http://www.ideassonline.org)

Instituto de Desarrollo del Valle Inferior del Río Negro

<http://www.idevi.rionegro.gov.ar/>

Ministerio de Asuntos Agrarios de la Provincia de Buenos Aires. [www.maa.gba.gov.ar](http://www.maa.gba.gov.ar)

Subsecretaría de agricultura y ganadería de la Provincia de Buenos Aires. Chacra experimental de Patagones

[http://www.maa.gba.gov.ar/agricultura\\_ganaderia/patagones.html](http://www.maa.gba.gov.ar/agricultura_ganaderia/patagones.html)

Entrevistas realizadas:

Marta Bouchet. Gerente de la Agencia de Desarrollo Microregional Viedma-Carmen de Patagones. 27/09/2013

Carlos Campos. Presidente del Capítulo Patagones. 16/10/2013

Dueño de Armería GUNAMITH SUR. 04/09/2014

Marcela. Dueña Gimnasio Zeus. 04/09/2014

Marisa. Dueña Centro de Estética Génesis. 05/09/2014

Dueño Dulcería Los Abuelos. 08/09/2014

Cristian. Dueño Ferretería Ferramat. 08/09/2014

## Anexos

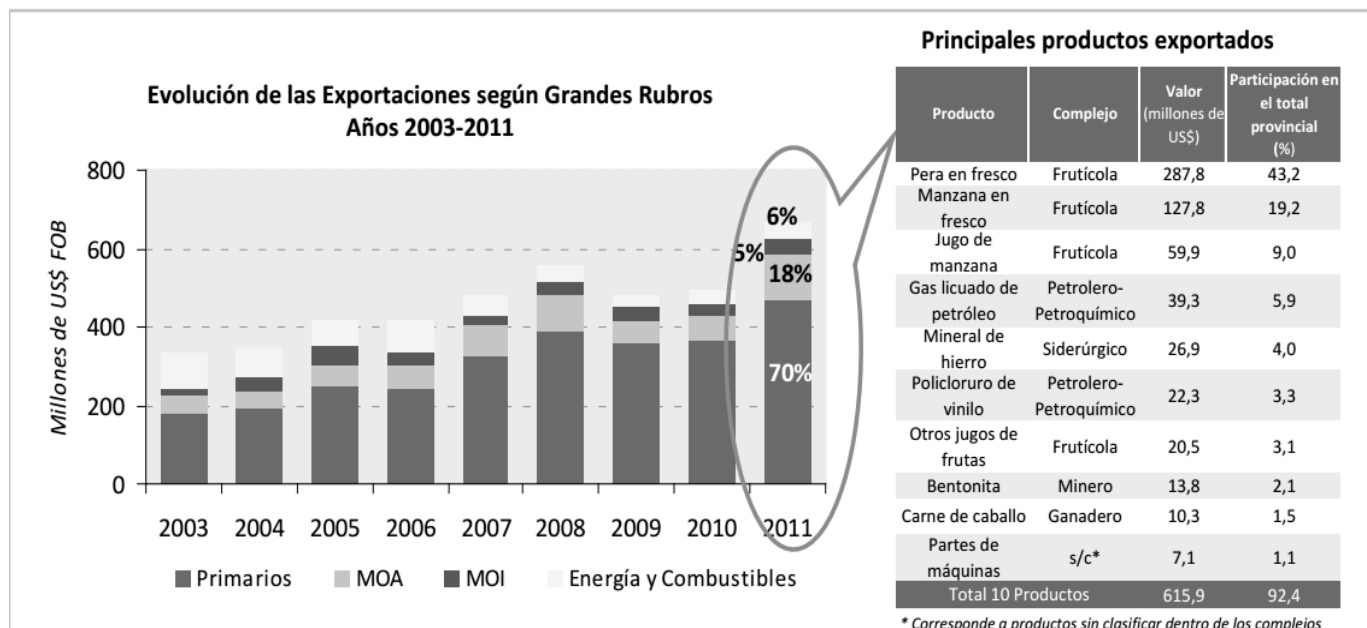
### Cuadro N° 1 – Actividad Comercial de Viedma

Cantidad de comercios habilitados por subcategoría y peso relativo en el total de comercios.

<b>HABILITADOS</b>	<b>2010</b>	<b>%</b>
Alimentos	346	29,25 %
Ropa	244	20,63 %
Polirubros	191	16,15 %
Reparación rodados	142	12,00 %
Reparación hogar	89	7,52 %
Salud	44	3,72 %
Artículos del hogar	41	3,47 %
Otros	21	1,78 %
Animales	20	1,69 %
venta de rodados	15	1,27 %
Venta de bebidas alcohólicas	10	0,85 %
Comunicaciones	9	0,76 %
Combustible	9	0,76 %
Viviendas	2	0,17 %
<b>TOTAL</b>	<b>1183</b>	<b>100%</b>

Fuente: BALUZZI Paula, ELOSEGUI Nicolás, ERICA Fernando (2011). *Desarrollo comercial e impacto de las grandes superficies comerciales en la ciudad de Viedma*. Cámara de Comercio, Turismo, Industria y Producción de Viedma.

## Cuadro N° 2- Principales productos exportados de la provincia de Río Negro



Fuente: Ministerio de Economía [www.mecon.gov.ar](http://www.mecon.gov.ar)