

**“Plan Estratégico de Desarrollo y Competitividad  
Regional de la Zona del Alto Paraná – Pcia. de  
Misiones”**

**BID 1896/OC-AR**

**INFORME FINAL**

**TOMO I**

**CONSULTORA N° 4: CRA. ANALIA NIEVAS**

**Eldorado, Febrero 2010**

**Misiones - Argentina**

## INFORME FINAL

El presente informe contiene un detalle de los objetivos, actividades y resultados obtenidos en las siguientes etapas del Plan:

**i. Elaboración del Diagnóstico consensuado.** A tal fin se realizaron 5 talleres participativos durante el mes de setiembre de 2009 en tres comunidades que integran la Micro Región del Alto Paraná: Eldorado, Colonia Delicia y Puerto Piray.

En el anexo que se adjunta al presente se encuentran detalladas las principales cuestiones abordadas en los talleres, la metodología y los resultados obtenidos (Ver Anexo I).

### **Objetivo:**

Elaboración consensuada del diagnóstico de la microrregión con los principales actores de la Micro Región sobre aspectos referidos a la infraestructura, económicos, sociales y ambientales.

### **Actividades:**

1. Participación en la tarea de recopilación y sistematización de datos estadísticos realizada por los demás consultores como así también en la elaboración del prediagnóstico.
2. Preparación de un instructivo en el que se detallan los principales aspectos relacionados con la realización de los talleres. El mismo se utilizó en la capacitación del equipo técnico local.
3. Capacitación del equipo técnico local en la metodología a utilizar en los talleres.
4. Organización de los talleres.
5. Supervisión de la realización de cada uno de los talleres.
6. Moderación del Taller N° 3 realizado en Colonia Delicia y co- moderación del Taller N°1 realizado en Eldorado.
7. Coordinación, corrección y edición del documento de transcripción realizada de manera conjunta con el equipo técnico local.

### **Resultados:**

1. Equipo técnico capacitado en metodología participativa, y en particular, en lo referido a la programación y desarrollo de los talleres como también en el análisis de sus resultados.
2. Documento de transcripción de los talleres.

**ii. Elaboración del Análisis FODA de la Microrregión del Alto Paraná.** En el Anexo II que se adjunta al presente se encuentra el documento que contiene este análisis.

**Objetivo:**

Elaboración de la Matriz FODA de la Microrregión como insumo para la identificación del Modelo de Desarrollo.

**Actividades:**

1. Lectura y análisis del Documento de Prediagnóstico elaborado como insumo de los talleres participativos de diagnóstico. El mismo contiene datos estadísticos que fueron completados con información obtenida en las entrevistas con los actores claves de la Micro Región.
2. Lectura y análisis de consistencia del Documento de Transcripción de Talleres Participativos de Diagnóstico.
3. Realización del análisis estratégico de la Micro Región identificando y fundamentando, con datos estadísticos y percepciones de los actores locales, sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

**Resultados:**

1. Matriz FODA de la Micro Región del Alto Paraná.

**iii. Elaboración del Modelo de Desarrollo Consensuado.** Para la elaboración del mismo se trabajó bajo la modalidad de talleres participativos a los que asistieron representantes de las distintas instituciones y ciudadanos en general. En ellos se debatió su contenido y se perfilaron algunos proyectos estratégicos que constituyen el insumo para la etapa de elaboración de la Cartera de Proyectos que integra el plan.

Se realizaron 5 talleres participativos durante el mes de Noviembre de 2009 en tres comunidades que integran la Micro Región del Alto Paraná: Eldorado, Colonia Victoria y Puerto Piray.

Los contenidos consensuados se encuentran en el Anexo III “Modelo de Desarrollo Consensuado” que se adjunta al presente.

**Objetivos:**

- Elaboración del Modelo de Desarrollo de la Micro Región consensuado con los principales actores de la misma.
- Elaboración del listado inicial de proyectos estratégicos.

**Actividades:**

1. Elaboración del documento Modelo de Desarrollo que se utilizó como insumo en los talleres participativos. Para ello se analizó la Matriz FODA y se interrelacionaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con la finalidad de determinar las estrategias de desarrollo y sus objetivos particulares. En esta actividad, y en base a la metodología usada, se construyeron las ideas de manera colectiva con lo cual el ajuste al Modelo de Desarrollo fue producto de esta interacción con los actores locales. Este último tiene incorporadas las observaciones realizadas por los actores en oportunidad de la realización de los talleres.
2. Preparación de un instructivo en el que se detallan los principales aspectos relacionados con la realización de los talleres. El mismo se utilizó en la capacitación del equipo técnico local.
3. Capacitación del equipo técnico local en la metodología a utilizar en los talleres.
4. Organización de los talleres.
5. Supervisión de la realización de cada uno de los talleres.
6. Moderación del Taller N° 4 realizado en Colonia Victoria.
7. Elaboración del documento de transcripción de los talleres.
8. Elaboración del listado inicial de proyectos estratégicos cuyo origen se encuentran en los talleres de diagnóstico.

**Resultados:**

1. Documento "Modelo de Desarrollo Consensuado".
2. Documento "Transcripción de los Talleres Participativos" correspondientes a esta etapa.

**iv. Lineamientos metodológicos (Ver Informe Final-Tomo II).**

A fin de reforzar la capacidad técnica local para formular y ejecutar el plan se elaboró un documento, que de manera organizada y sistematizada, presenta los principales aspectos metodológicos que deben considerarse en un proceso de estas características. Con la salvedad de que dicho material responde a la situación actual de la Micro Región, y que, bajo ningún aspecto debe considerarse una "receta" aplicable de manera generalizada a otros casos.

Se adjunta al presente el Anexo IV que contiene el documento de "Lineamientos metodológicos para la formulación, implementación, seguimiento y evaluación del Plan".

**Objetivo:**

Contar con una sistematización de lineamientos metodológicos que contribuyan a la consolidación del proceso participativo de planificación estratégica de la Micro Región.

**Actividades:**

1. Revisión de estudios e investigaciones existentes en materia de metodología aplicable a la planificación estratégica participativa del desarrollo económico micro regional.
2. Construcción conceptual de las principales etapas del plan y la metodología a utilizar.
3. Elaboración del material contemplando enfoque, metodología y herramientas a utilizar durante la formulación y ejecución del plan.

**Resultado:**

1. Documento “Lineamientos metodológicos para la formulación, implementación, seguimiento y evaluación del Plan”.

**v. Experiencias similares exitosas (Ver Informe Final- Tomo II).**

Uno de los aspectos significativos de la planificación estratégica es incorporar conocimiento a partir de las experiencias y logros que otros han obtenido en procesos similares. Si bien es necesario advertir los contextos en los cuales se desenvuelven son significativas las formas que se optaron para accionar sobre esa realidad. De esta manera, se persigue adquirir conocimiento para la innovación como insumo durante todo el proceso del plan (Benchmarking/Benchlearning). Esta es una dinámica que no se agota en el documento sino que más bien requiere de una alimentación continua.

En tal sentido, se adjunta al presente en el Anexo V el documento que reúne algunas de las experiencias exitosas que en materia de Planificación Estratégica de Desarrollo Económico pueden observarse para tomar aquello que sea de utilidad a la Micro Región. Asimismo, también se elaboró una aproximación en relación a los aspectos que pueden actuar como dificultades o posibilidades en este proceso.

**Objetivo:**

Elaborar un documento resumido de experiencias similares exitosas.

**Actividades:**

1. Revisión de estudios e investigaciones existentes en materia de prácticas aplicables a la planificación estratégica participativa del desarrollo económico micro regional.
2. Selección y elaboración del material que contiene algunas prácticas exitosas para que sean analizadas por los actores de la Micro Región.

**Resultado:**

1. Documento resumido sobre “Experiencias Exitosas Similares”.

# **ANEXO I**



# **PLAN DE DESARROLLO ECONÓMICO DEL ALTO PARANÁ DEPARTAMENTO ELDORADO – PUERTO PIRAY**

## **DOCUMENTO DE TRANSCRIPCIÓN DE TALLERES PARTICIPATIVOS DE DIAGNÓSTICO**

Septiembre de 2009  
Eldorado, Misiones

**Coordinación externa:**

Guillermo MARIANACCI

**Asesora metodológica:**

Analía NIEVAS

**Moderadores:**

Alejandro DIAZ  
Catalina MOLINATTI  
Mario OCHOA FERREYRA  
Jorge PELLICCI

**Coordinación local:**

Gustavo MENDOZA

**Equipo local:**

Claudia SEQUEIRA  
Tito MARTÍNEZ  
Roberto RODRIGUEZ



## **PRESENTACIÓN**

El Plan Estratégico tiene como finalidad fijar la dirección del desarrollo económico de la Micro Región del Alto Paraná en los próximos 5 años y a su vez, realizarlo sobre la base de los acuerdos y consensos que se logren entre las instituciones públicas, privadas y los ciudadanos en general. Por ello, los talleres son el primer paso para establecer esos acuerdos colectivos sobre el futuro deseado y la **realidad** de la cual se parte en términos de anhelos, problemas y proyectos que serán los disparadores de la transformación estratégica de este territorio objeto de planificación.

Los talleres de diagnóstico e identificación de acciones que se realizaron durante el mes de setiembre permitieron acordar y consensuar la situación deseada para la ciudad en el 2013 (visión), determinar los problemas que se deben resolver para alcanzarla, realizar un análisis FODA de los mismos y sobre esta base determinar las principales líneas de acción que se pretenden llevar adelante.

El presente documento contiene la transcripción de los cinco talleres y su contenido es el insumo para la realización del Análisis FODA, la definición de estrategias de desarrollo y la formulación de proyectos estratégicos para la Micro Región del Alto Paraná.

## **¿QUÉ PROBLEMAS SE IDENTIFICARON?**

El diagnóstico integral de la Micro Región se construye desde la información objetiva que suministran los datos cuantitativos y series estadísticas que pudieron conseguirse (Prediagnóstico elaborado por el Equipo Técnico del Plan) y las percepciones (datos cualitativos) que se capturan en los espacios participativos del proceso de planificación.

Desde esta perspectiva, se señalan a continuación los problemas claves sobre los que se deberá accionar para alcanzar el desarrollo económico consensuado:

1. Perfil productivo poco desarrollado
2. Pérdida de productividad y competitividad de las PyME's locales.
3. Infraestructura insuficiente en calidad y cantidad (agua y cloacas, electricidad, gas, red vial, residuos sólidos urbanos, Internet)
4. Escasa capacidad energética de la Micro Región.
5. Desocupación, existencia de empleos pocos calificados y de baja remuneración.
6. Educación inaccesible y escasa oferta de formación laboral.
7. Pobreza
8. Servicios de salud saturados e inaccesibles.
9. Creciente degradación de los recursos naturales (contaminación de arroyos y suelo)
10. Emigración de jóvenes.
11. Marco legal inapropiado y desconocido.

12. Irregularidad en el uso y la tenencia de la tierra - Concentración de la propiedad de la tierra.

13. Débil Capital Social (interacciones intermunicipales y público-privadas) necesario para generar y organizar el desarrollo económico de la Microrregión.

### ***¿QUIÉNES PARTICIPARON?***

Los talleres se realizaron en tres ciudades de la Micro Región: El Dorado, Colonia Delicia y Puerto Piray con la finalidad de captar las percepciones de los distintos actores locales en el territorio. Durante los cuatro días de trabajo se fomentó y estimuló la participación abierta de las instituciones y la ciudadanía en general, utilizándose para esta convocatoria y sensibilización notas de invitación, cartelería y difusión en los medios gráficos, radiales y televisivos.

En total asistieron 200 personas e instituciones de los ámbitos empresarial y microemprendedores, universitario, profesional, social, religioso, ambiental, deportivo, educativo, de provisión de servicios públicos, gubernamental (Gobierno de la Provincia, Intendentes, Concejales, funcionarios municipales, Policía) y ciudadanos en general.

### ***¿CÓMO SE TRABAJÓ?***

A los fines de facilitar la participación ciudadana, de instituciones, funcionarios y técnicos municipales, se utilizó la metodología METAPLAN de visualización compartida.

Esta metodología presenta las siguientes cualidades:

- Promueve la participación de todas las personas que conforman el grupo.
- Respeto la igualdad y la diferencia de opiniones.
- Contribuye a una mayor identificación del grupo con su trabajo.
- Facilita la profundización del proceso de reflexión.
- Contribuye a la conformación de un entendimiento común.
- Orienta la discusión grupal.
- Facilita y agiliza el relevamiento y la socialización de las opiniones del grupo.
- Facilita el acompañamiento del proceso de discusión.

Durante el taller los participantes concentraron sus apreciaciones en los siguientes momentos:

#### **a. Formulación de la Visión**

La visión es la expresión de deseo o anhelo de los participantes respecto del tema central de debate. Es también un instrumento de orientación ideal para motivar los

grupos y equipos de trabajo hacia un objetivo común y para mantener el rumbo de la vida diaria.

Posee las siguientes características:

- Es breve.
- Fácil de captar y recordar.
- Inspira y plantea retos para lograrla.
- Es creíble y consistente con las estrategias.
- Sirve como punto de consenso.

### **b. Identificación y Formulación de Problemas**

En este paso se trabajó con la premisa de identificar **los problemas principales** y definir el **problema clave**. Para ello, se propuso formular los problemas como un estado negativo, es decir, considerando que:

“Un problema **NO** es la ausencia de una solución, sino la existencia de un **estado negativo**”

### **c. Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta útil para reconocer el estado de situación presente de la Micro Región y para definir estrategias de cambio respecto a la resolución de un problema. Está conformado por los siguientes aspectos:

**Fortalezas:** Características que la Micro Región posee y que son reconocidas positivamente (recursos, habilidades, conocimientos, etc.). Las fortalezas deben ser **utilizadas** tanto para atenuar o resolver debilidades como así también para aprovechar oportunidades y evitar amenazas.

**Oportunidades:** Posibilidades que el juego abre y sobre las cuales se puede actuar para aprovecharlas con eficacia o desperdiciarlas. Las oportunidades deben ser **aprovechadas** a los fines de consolidar fortalezas, reducir debilidades o evitar amenazas.

**Debilidades:** Características que la Micro Región no posee o posee de modo insuficiente y que son reconocidas negativamente. Las debilidades deben ser **reducidas**.

**Amenazas:** peligro potencial de perder una conquista o agravar una situación. Las amenazas deben ser **evitadas**.

Una vez efectuado este análisis se establecieron las principales **líneas de acción** consensuadas con los participantes.

## **OBJETIVOS DE LOS TALLERES**

- Sensibilizar, movilizar y obtener consensos de los actores claves de la Micro Región sobre la dirección de su desarrollo económico para los próximos 5 años.
- Obtener un diagnóstico común como base para la definición de proyectos estratégicos.
- Difundir el pensamiento estratégico entre sus actores claves.

## **PROGRAMA DE LOS TALLERES**

### **Día 1**

18:00 hs - 18:30 hs: Apertura. Bienvenida. Presentación de participantes y relevamiento de sus expectativas. Presentación de la metodología, de programa y objetivos. Síntesis del Pre diagnóstico.

18:30 hs- 19:00 hs: Identificación de visión.

19:00 hs- 19:15 hs: PAUSA

19:15 hs- 21:30 hs: Identificación de problemas.

### **Día 2**

18:00 hs- 20:00 hs: FODA y líneas de acción.

20:00 hs- 20:45 hs: PAUSA

20:45 hs- 21:30 hs: Presentación de resultados. Evaluación del taller. Continuidad del plan. Cierre.

## **REGLAS DE LOS TALLERES**

- **UNA IDEA POR TARJETA**
- **MÁXIMO TRES LÍNEAS POR TARJETA**
- **LO ESCRITO VALE**
- **LETRA CLARA Y LEGIBLE**



## **Plan Estratégico de Desarrollo Económico del Alto Paraná**

### **Taller Nº 1**

**Transcripción del Taller realizado en el Salón Azul**

**08 y 09 de Setiembre, 2009**

**Moderador: Jorge Pellicci**

**Eldorado, Misiones**

**Argentina**

### Participantes

<b>Apellido y Nombre</b>	<b>Institución / Empresa</b>
Alfonzo, Anastacio	-.-
Alves Dos Santos, Aníbal	Facultad de Ciencias Forestales
Beck, Rolando	Sector privado
Beertz, Valentín	INTA
Benttenmiller, B.	EPCE
Benttenmiller, Brígida	-.-
Bonin, Carolina	Policlinico Eldorado
Butvilafsky, Juan C.	IPAC
De la Vega, Marcelo	Amigos del Parque
Duran, Daniel	ANAYADAD
Esper, Ingrese	Rondos Tonos
Falsone, Alejandro	CACIEL
Fernandez, Ada	-.-
Ferruchi, María Rosana	INTA
Firpo, Cristina	Inmobiliaria
Flores Perez, Iván F.	-.-
González, Cristina Ivana	-.-
Graff, Mónica	Proyecto Escuela Técnica Agroforestal (Colonia Delicia)
Grozacc, Damián	Municipalidad de Victoria
Guerra, Marcos	-.-
Heredia, Tomás	-.-
Moringo, Mabel	Grupo Sendero de Eldorado
Negro, Carlos	Municipalidad de Eldorado
Novack, Guillermo	Consejo de Ciencias Económicas
Ortiz, Marcos	-.-
Ortt, Enzo	Proyecto Agroturismo Misiones
Osorio, Mónica	Facultad de Ciencias Forestales
Pavón, Alcides	SOIME
Pedrozo, Dora Elsa	-.-
Porchka, Margarita	Fundación Capital del Trabajo
Pretapl, Norma	Colegio de Arquitectos
Redero, María Alejandra	CIC
Riquelme, Margarita Inés	-.-
Rothomel	Suabia Maderas
Sanchez, Aureliano	SOIME
Sanchez, Florentino	-.-
Segoviano, Gerardo	-.-
Sosa, Enrique C.	Municipalidad de Victoria
Trumpler, Roberto	-.-
Valdez, Mirta	Centro Nutricional
Vetter, Gerardo	-.-
Vetter, Juan	-.-

### Expectativas de los participantes

#### Para que este taller sea productivo...

¿Qué debemos lograr?	¿Qué debemos evitar?
Regular y respetar los tiempos establecidos.	Tomar opiniones o información parcializada de los diferentes temas.
Lograr una visión en la que todos nos sintamos representados.	Discusiones intrascendentes.
Ser claros y concisos en las exposiciones, preguntas, etc.	Debates muy extensos.
Pasar del plan a la gestión y la acción.	Evitar: Pérdida de tiempo Discusiones irrelevantes Imponer opiniones No desestimar puntos de vistas o sugerencias.
Que el taller sirva a todo el crecimiento de los distintos sectores.	Discusión.
El consenso, compromiso.	Dispersión de los objetivos propios del taller
Organizarnos.	Discusiones subjetivas.
Encontrar las fortalezas de la región (por lo menos una!!!!)	Discusiones extensas y subjetivas; distorsiones.
Diagnósticos aceptables; estudios y análisis exhaustivo; programas y proyectos viables; resultados promisorios.	Pesimismo desazón.
Éxito.	Exposiciones prolongadas políticas.
Alcanzar objetivos.	Polarizaciones.
Construcción de la otredad.	Perder los objetivos del taller.
Que el proyecto sea beneficioso para la región.	Pelearnos, reiterar errores.
Una visión actual y a futuro.	Opiniones subjetivas.
Consensuar en un proyecto global.	Conversaciones entre amigos que distraigan; actitud no constructiva.
Participación y trabajo en conjunto.	Actitudes negativas o derrotistas.
Ideas comunes. Compromisos. Lograr objetivos.	Reiterar el fracaso de otros planes estratégicos.
Desarrollo socio-económico	Ser vuelteros en un tema.
Poder clarificar los objetivos comunes y una forma de abordarlos.	Discusiones estériles, no constructivas.
Participación.	Evitar discursos estériles.
Acuerdo en que tipo de desarrollo queremos.	Discusiones.
Compromiso (constancia)	Discusiones partidarias políticas.

¿Qué debemos lograr?	¿Qué debemos evitar?
Coincidencias metodológicas de trabajo.	Pobreza
Algunos programas para el desarrollo de la zona que luego constituyan cuestiones de estado municipal, es decir respetadas por cualquier gobierno.	Dar vueltas sobre un mismo tema y no concretar.
Rescatar experiencias.	Evitar ser reiterativos en cuestiones secundarias al taller.
Constancia de todos en la participación en los talleres	Unificar ideas, un solo objetivo.
Una aproximación certera a la situación actual. Visualizar objetivos.	Priorizar los intereses particulares.
Constancia, coordinación. Nutrirnos de diferentes puntos de vistas para lograr conclusiones de mayor alcance.	Salir del temas.
Lograr un buen marketing del proyecto.	Discordias; discusiones.
Lograr ver o descubrir los objetivos participativos.	Pérdidas de tiempo.
Consenso. Armonía-Producto ( visión-sueño).	Discusiones sin sentido.
Aplicar el “sentido común”.	Los intereses particulares.
Entender las verdaderas necesidades de nuestra sociedad.	Enredarnos en discusiones.
Desarrollo y participación comunitaria.	Evitar discusiones en cuestiones que no ayuden a formular la visión.
	La monotonía.
	Inconstancia.
	El aporte no productivo.
	Debemos evitar discusiones.



## Visión

En el 2013...¿Cómo le gustaría a Ud. que se encuentre la microrregión en relación a su economía, sus habitantes, sus recursos naturales y sus infraestructuras?

### Progresista- Fortalecida

#### Con un perfil productivo diversificado y ecológicamente sustentable

- Consolidada económicamente
- Estructura productiva desarrollada
- Rumbo económico definido
- Mejor desarrollo en la foresto industria
- Desarrollo en general sustentable y equitativo
- Fortalecer lo logrado
- Economía sustentable
- Económicamente fuerte, con un desarrollo sano y equilibrado
- Pymes fortalecidas: madera, turismo
- Fuerte apoyo a la agricultura
- Con infraestructura demandada por los turistas
- Economía: ecoturismo-desarrollo sustentable. Industrial maderero

### Salud

- Salud
- Infraestructura suficiente y en progreso al crecimiento de habitantes

### Con Infraestructuras acordes

- Cloacas
- Caminos
- Gas
- Luz
- Un Eldorado hermoso y limpio
- Infraestructura: plan general de movilidad
- Un Eldorado hermoso y embellecido
- Electricidad para todos
- Infraestructuras acordes

### Equilibrio entre lo urbano y lo rural

- Un mayor equilibrio entre urbano y rural.
- Armonizar los desequilibrios existentes en los dos aspectos

### Que la economía asegure recursos que permitan cubrir las NBI

- Una mejor distribución de la riqueza entre los pueblos con menor recursos
- Mejor distribución de la riqueza

### Valorando y protegiendo los recursos naturales

- Saludable, cuidadoso de sus recursos naturales y orgullosa del ambiente donde vive
- Ciudades limpias con reciclado de la basura

### Igualdad de oportunidades para acceder a la educación y a la salud

- Educación
- Conciencia ciudadana y comunitaria
- Y más escuelas. Bajo índice de analfabetismo
- Culto
- Habitantes con un alto porcentaje de estudios. Secundario completo
- Que sus habitantes en su mayoría puedan acceder a la educación y a una formación profesional

### Diversidad cultural como riqueza de la comunidad

- Haber solucionado el problema social

### Relación público-privada

- Organizada de acuerdo a los sectores
- Organizada en función de un plan
- Políticas públicas consensuadas entre lo público y lo privado

### Trabajo digno y oportunidades laborales

- Con una mayor demanda de mano de obra o sea menos desocupación
- Con un desarrollo económico de oportunidades laborales, organizado habitantes más satisfechos

## ¿Cuáles son los principales problemas que impiden alcanzar la visión?

### Políticas Públicas

- Falta de planificación
- Leyes actualizadas
- Federalismo irreal
- Presencia del estado a través del asistencialismo
- Ausencia del rol del estado. Ausencia de políticas públicas
- Provincia o región periférica en un país o cultura unitaria donde los capitales consumen todos los recursos
- No planificación, no políticas de estado
- Capacidad y/o voluntad política
- Políticas públicas no integradas
- No se cumplen las leyes vigentes
- No consensuar políticas activas entre sectores con una misma misión/visión
- Exceso de asistencialismo
- Falta de políticas de estado
- Clientelismo. Prejuicios.
- Políticas de estado que beneficie a todos y no a un grupo social solamente (igualdad de oportunidades)
- Mal manejo del dinero del estado
- Corrupción
- Error en el planeamiento de las políticas sociales y económicas
- Por político, y falta de decisiones democráticas
- Falta de igualdad de oportunidades

### Poco cuidado de los recursos naturales

- Tecnología inapropiada (tecnologías limpias)
- Agrotóxicos
- Falta de conocimiento de la entrada económica que genera un buen reciclado de la basura
- Poca conciencia en cuidar los recursos
- Sin visión de futuro
- Explotación irracional de los recursos naturales
- Débil identidad ecológica en el contexto nacional

### Perfil productivo

- Mercados inexplorados
- Financiamiento escaso y caro
- Concentración económica con desocupación
- Falta de oportunidades de desarrollo para el sector rural
- Perfil productivo actual netamente forestal
- Falta de apoyo al sector productivo
- Incapacidad del gobierno para hacer frente a la inversión en infraestructuras para la actividad económica

### Mentalidad de explotación

- Trabajo infantil
- Explotación de las personas en el trabajo
- El gran crecimiento de la población no fue acompañado por fuentes laborales
- Necesidades básicas insatisfechas
- Alimentación deficiente en la primera edad
- La inmigración regional nacional e internacional
- Inseguridad social

### Educación y capacitación laboral

- Infraestructuras educativas escasas
- Educación en valores
- Inexistencia de instituciones educativas en zonas periurbanas y rurales
- Falta: educación, formación, capacitación, financiamiento, organización
- Falta educación
- Poco o nulo compromiso de los gobiernos para con la educación
- Programa de preparación y capacitación a estratos juveniles, hacia su trabajo inicial
- Educación. Personas con bajo nivel educativo. Baja capacitación

- Intereses personales
- Interese común retaceado. Desconfianza!
- Poca información o poco interés de lo que existe o se hace
- Mayor compromiso comunitario
- La superposición de intereses particulares en la toma de decisiones sobre los intereses de la población
- Intereses particulares por sobre los comunes
- El problema es que nunca nos hemos organizado en serio y orgánicamente
- Incapacidad dirigencial
- Falta de trabajo conjunto
- Individualismo
- Falta de compromiso por parte de la comunidad para encarar un proyecto "común" desinteresado

### Gestión pública-privada no consensuada

### El corredor vial (peaje) en Colonia Victoria

### Baja recaudación

### Lugares de esparcimiento p/jóvenes y/o adultos mayores

### Visión

En el 2013...”la microrregión del Alto Paraná tiene un perfil productivo diversificado, sustentable, y genera recursos que permite cubrir las necesidades de sus habitantes; con igualdad de oportunidades para acceder a la educación, la salud y al trabajo digno(valorando y protegiendo los recursos naturales) respetando la diversidad cultural como riqueza dela comunidad y mediante una gestión público- privada consensuada”.

### Matriz FODA y líneas de acción

Problemas	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Líneas de Acción
<b>Perfil productivo</b>	Ubicación estratégica (MERCOSUR)	El avance de la soja en otras regiones	Falta de articulación de los programas nacionales y provinciales con el territorio	Inestabilidad de la provincia y del mercado	Sistemas de apoyo financiero para las personas de menores recursos para la educación técnica
	Condiciones climáticas	El mercado brasilero y el MERCOSUR	Desarticulación de Institutos Educativos con el sector productivo	Concentración de la tierra y tendencia de las pasteras	Promover mesas municipales de articulación (programas y áreas del gobierno nacional y provincial)
	Suelo	El Paraná como Hidrovía	Falta protagonismo de las Instituciones que integran la AGEDEL	La emigración de jóvenes. Nivel rural	Plan de Mejoramiento de la red vial comunal, gestión y financiamiento
	Capacidad humana con conocimiento tácito	El Plan Estratégico. La articulación de los intendentes	Infraestructura y red vial comunal deficitaria		Plan de alfabetización integral y formación profesional
	Vías de comunicación	Creación de los mercados concentradores de productos. Frutas, verduras y pecuario	Bajo capital humano (nivel educativo)		Escuela de ciudadanía
	Existen institutos educativos con orientación agropecuaria y	Apertura de la carrera Ing. Agrónomo en Eldorado	Cultura del asistencialismo		Identificación de productos viables para la microrregión y canal comercial de distribución

Problemas	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Líneas de Acción
	universidad				
	La proximidad a destinos turísticos internacionales	Demanda interna creciente de productos hortícolas, ganadera, muebles, construcción, etc.	Los pequeños productores no tienen capacitación para la diversificación (mercado, información)		Existencia de la pastera. Aserraderos
	Desarrollo de la actividad foresto industrial		Falta de recursos financieros y tecnológicos		Programa de financiamiento y acompañamiento de proyectos productivos innovadores sostenibles
	Existencia de AGEDEL		Organización de los productores débil. Asociativismo débil		Promover la certificación de calidad en PyME's
	El acuífero Guaraní		La no integración de la diversidad cultural		Cadenas productivas
	Existen programas de apoyo de Nación y Provincia		No hay presupuesto municipal aplicados al desarrollo y diversificación de la producción local (rol municipal)		Asociativismo
			Identidad productiva y cultural débil de la región		
			Falta apoyo al emprendedurismo (jóvenes, adultos, empresas)		
			Sistema productivo industrial obsoleto- PyME's		

Problemas	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Líneas de Acción
<b>Pobreza</b>	Posibilidad para el autoconsumo por la riqueza ambiental (suelo fértil)	Programas para el desarrollo de las familias rurales y urbanas (Ej. INTA)	Falta de cultura para el autoconsumo	Desentendimiento estatal (N-P-M)	Seguimiento diario, personalizado y pormenorizado. Niños articulando salud y educación
	Región con tierra apta para cultivo-alimentos	Mercado de consumo	Éxodo de la chacra a la ciudad	Situación política y económica del país vecino. Paraguay	Generación de cursos de formación profesional acorde a la demanda laboral
	Tierra productiva	Tenemos productos forestales exportables	Desnutrición infantil	Inmigración a los cordones de pobreza	Articular programas. Programas articulados entre el Ministerio de Agro y otras instituciones y líderes sociales
	Recursos naturales	Programas sociales vigentes	Fronteras extensas y demasiado permeables	Desigualdad social	Capacitar a los educadores en materia de producción rural y turística
	Recursos humanos con experiencia en producción frutihortícola	Proyecto de inclusión laboral	Falta de coordinación y concientización de trabajo público-privado	Mercado laboral exigente	Hacer foros para divulgar y/o fortalecer los recursos humanos existentes
	Solidaridad. Ganas de progresar	Clima benigno	Contexto de crisis mundial	Industria multinacional	Fomentar capacitación ciudadana para favorecer compromiso ciudadano
	Recursos naturales: potencial para producir productos primarios y turísticos	El agroturismo	Poca autoestima. Falta de visión		Crear fondo para un proyecto articulado integral para mitigar la pobreza
	Existencia de marco legal. Ej: ley de bosques nacional y provincial		Bajo consumo actual de productos regionales de la huerta		Crear más PyME's para generar puestos de trabajo
	Trabajo conjunto entre municipalidades. Ej: cloacas, tendido		Poca capacitación e instrucción. Poca educación formal		Hacer un mercado regional para exponer y vender los productos de la región

Problemas	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Líneas de Acción
	eléctrico.				
			En la microrregión no hay escuelas técnicas suficientes y accesibles		Realizar una expo para difundir los proyectos y programas existentes
			Falta de una planificación urbana en todos los municipios de la microrregión		Creación de escuelas agroforestales
			Clientelismo político		Crear escuelas de capacitación de oficios
			No se controla ni se aplican las leyes		
			Falta de un mercado de productos regionales de la chacra		
			Presencia de empresas innecesarias		
			Prejuicios entre nosotros		

### Evaluación del taller

¿Cómo me sentí?	¿Qué me aportó?	¿Qué cambiaría?
Bien	Amplíe mi visión con las otras opiniones	Nada, solamente el equipo argentina
Útil de brindar opinión	La necesidad de interdisciplinaridad	Acortar las acciones ¿Por qué económico y no estratégico integral?
Bien y útil	Visión	Dividir en tres talleres
Bien	Conocimiento de la problemática de otros actores sociales	Más participación
Que fue importante mi participación	Convencimiento de que el conocimiento se hace entre todos	Más participación de funcionarios
Bien	Posibilidad de involucrarnos en acciones mejoradas	Más tiempo
Bien, cómodo	Nuevos conocimientos	Más presencia de actores sociales importantes
Interesado	Reflexión	Buscar más participación
Bien	Conocimiento, ideas, ganas de trabajar	Más importancia al pre-diagnóstico
Bien compartiendo e intercambiando	Aprendizajes	La poca participación de nuestros vecinos
A gusto, cómoda con los talleres que resultaron muy dinámicos	Conocimiento e ideas sobre algunas problemáticas	Que no se vuelva a superponer con la selección
Respetada. Motivación	Una visión más amplia	Nada
Cómoda. Bien	Técnica. Participación	Nada
Escuchado	Conocimiento de la realidad regional	Difusión
Muy bien	Reconocimiento	Inquietudes
Bien: ¡Pudimos escucharnos entre los participantes!	Nada	Buscar más personas para que participen en este plan
	La comunicación con tarjeta	Mayor participación. Representatividad



## **Plan Estratégico de Desarrollo Económico del Alto Paraná**

### **Taller Nº 2**

**Transcripción del Taller realizado en la Facultad de Ciencias Forestales**

**08 y 09 de Setiembre, 2009**

**Moderadora: Catalina Molinatti**

**EIDorado, Misiones**

**Argentina**



### Participantes

<b>Apellido y Nombre</b>	<b>Institución / Empresa</b>
Avalos, Noelia	CACIEL
Bernio, Julio	Facultad de Ciencias Forestales
Cardozo, Andrea	-.-
Cardozo, Andrea	-.-
Costas, Rubén	Facultad de Ciencias Forestales
De la Vega, Luis	CACIEL
Doussel V., Ilda	-.-
Friedl, Ramón	Facultad de Ciencias Forestales
Kahltorf, Iván	SSDRyAF
Kumnierer, Margarita	Municipalidad de Eldorado
Lorán, Damián	-.-
Mantay, Adrián	IEPyS
Nivejro, Luandro	CACIEL
Palacios, R. Blanca	-.-
Pantalemius, Gerardo	INTA/FCI
Petermann, Carlos G.	IEPyS
Romero, Tomás	-.-
Ruda, Mirta Edith	-.-
Schendelbek, Valeria A.	IEPyS
Sentert, Luis	Sentert Metalúrgica y Mecánica
Velazquez, Carlos	Policia de Misiones
Velazquez, Lelia	-.-

## Expectativas de los participantes

**Para que este taller sea productivo...**

<b>¿Qué debemos lograr?</b>	<b>¿Qué debemos evitar?</b>
Ideas concretas realizables	Perder el tiempo.
Discutir ideas y consensuar objetivos y metas	Que lo planteado no se realice
Definir los objetivos y metas del Plan y algunas actividades y responsables	Que se quede en el diagnostico (Nuevamente)
Tener más conocimiento del estado económico de la población.	Discusión: SI Confrontación: NO
Quiero una mejora en la Agricultura, un emprendimiento que sea una buena producción.	Evitar el desmantelamiento del grupo y que estas ideas se queden en el olvido como la mayoría de los proyectos en la ciudad de Eldorado.
Experiencias	Quedarnos en las anécdotas o quejas
Adquirir conocimientos para transmitir experiencias.	Que no se definan objetivos globales
Consenso y discusión constructiva	Fracasos
Que se concreten los objetivos planteados para así lograr con el crecimiento de la Micro-Región	Discusiones de mas, discusiones estériles
UN PLAN	Que la planificación o Plan sea solo económico
Que podamos elaborar principios básicos de Política Socio-Económico para la microrregión.	Plantearse metas difíciles de alcanzar que lleven al fracaso del Plan
Ideas concretas realizables	El desaprovechamiento de lo que se puede aprovechar
Propuestas concretas	Discusiones en vano
Mejor calidad de vida para las localidades.	Irnos por las ramas
Lograr avances en la formulación del PLAN	Plantear cosas que no sean de interés el Plan
Que seamos conscientes de cómo esta nuestra economía y nuestra producción.	
Que se planteen los problemas y se discutan posibles soluciones	
Consenso respecto a las implicancias del Plan estratégico	
Objetivos posibles de alcanzar.	
Que surjan las bases para una propuesta de Desarrollo Urbano sostenible "Modelo de Ciudad"	
Un mejor vivir, trabajo, un emprendimiento	
Equilibrio en las opiniones y acuerdos.	

## Visión

En el 2013...¿Cómo le gustaría a Ud. que se encuentre la microrregión en relación a su economía, sus habitantes, sus recursos naturales y sus infraestructuras?

- Polo de desarrollo tecnológico de la foresto industria.
- Con producción con valor agregado.
- Crecimiento de industria
- Una micro región con abanico más amplio de actividades económicas en la economía.
- Con desarrollo Agro-foresto industria + turismo+1 puerto+1 puente.
- Habiendo encontrado la manera de manifestar sus potenciales.
- Que el Plan de Desarrollo Económico este funcionado a pleno.
- Lograr mayor agregado en el Plan.
- Identidad productiva y territorial, independencia económica.
- Producir lo que se consume.
- Que Eldorado se autoabastezca con productos locales, para abaratar los costos.

- Calidad institucional.
- Con sus instituciones trabajando en y para la concreción de los proyectos del Plan.

- Cero "0" pobreza
- Con un 10% menos de pobreza.
- Mejora económica de la población.
- Que haya más fuente de trabajo.
- Con nivel de vida igual al resto del país.
- Población sin NBI.
- Un departamento desarrollado sin exclusión social.
- 100% de la población con agua potable y servicios de cloaca.

- Que todos los jóvenes tengan posibilidades de estudiar en escuelas óptimas.
- Pleno acceso a la educación universitaria

- Plan de manejo sustentable de los recursos naturales aplicados exitosamente.

- Microrregión organizada.
- Unificada con la base solida y definida.
- Ordenada territorialmente.
- Con marco legal aplicable pertinente y consecuente

- Con infraestructura para agua potable y cloacas.
- Puente y puerto.

- Un ambiente sano sin contaminación.
- Evitar mas contaminación tratando de concientizar a la gente.
- Conservación del medio ambiente libre de contaminación.
- Sistema de tratamiento de residuos sólidos.

- SENTIDO DE PERTENENCIA E INTEGRACION SOCIAL

- Presupuestos participativos y específicos para los proyectos del Plan Estratégico.
- Participación plena de los ciudadanos en creación y decisión de políticas, sin presión de grandes corporaciones.

## ¿Cuáles son los principales problemas que impiden alcanzar la visión?

### 1 Pobre capital social

- Falta de compromiso de las autoridades.
- Pesimismo de indecisión.
- Individualismo.
- Egoísmo desinterés por causas comunes.
- Falta de compromiso de los actores Políticos.
- Dirigentes Políticos sin formación sobre el manejo de la cosa pública haciéndolo vulnerable a problemas y soluciones.
- Concientización de la necesidad del Plan.
- Falta de compromiso de la sociedad (de los actores sociales).
- No hay estrategia y continuidad en la gestión de las mismas en el largo plazo.
- Visión cortoplacista de la dirección.
- No hay una política que gestionen trabajo en serio para el desarrollo.
- Ausencia de un plan de desarrollo consensuado.
- Falta de visión geopolítica para proyectar a corto o mediano plazo.
- Una empresa condiciona el desarrollo.
- Faltan políticas de estado en desarrollo: Industrial Agro. Ambiente.
- Falta de interés de las autoridades institucionales (Municipalidad, Ministerio)

### 2 Sistema de educación poco eficiente y eficaz

- No hay una política de educación y concientización ambiental.
- Capacitación profesional y moral insuficiente.
- La educación de la mayoría de la población es insuficiente.
- Poca promoción para la participación de los jóvenes en la visión.
- Los jóvenes no tienen oportunidad de canalizar sus ideas y emergencias en proyectos para el desarrollo de la microrregión.

### 3 Problemas ambientales

- Falta de tratamiento de efluentes cloacales.
- Deficiente tratamiento de residuos.

### 4 Infraestructura insuficiente en calidad y cantidad

- Imposibilidad de ingreso y egreso de personas y productos vía fluvial.
- Energía insuficiente.
- Comunicación mínima (física)
- Deficiente provisión de agua potable ( cantidad y calidad)

### 5 Asistencialismo Social

- Mucha indiferencia.

### 6 Irregularidad en el uso-tenencia de tierras

- Aumento de la intrusión social.

### 7 Desconocimiento de las actividades productivas sustentables

- Carencia de identidad en identidad productiva.
- Ignorancia sobre todas las actividades productivas y sus resultados económicos.
- Uso de suelo, agua y madera nativas desconociendo efectos futuros.
- Inconsciencia desinterés y/o desconocimiento respecto al manejo sustentable de los recursos.
- Ausencia d investigación aplicada a la realidad local respecto al manejo de bosques nativos.
- Ausencia de difusión de alternativas productivas viables para la región.

### 8 Escaso valor agregado

- Insuficiente estructura industrial.
- Insuficiente tecnificación de la producción.
- No hay frigorífico para procesar carne local.
- No se producen muebles de acuerdo a la producción maderera.

### 9 Marco legal no se conoce no se aplica

- Entes reguladores de la economía local ineficiente e inexistente.
- No existen mecanismo de contrato que eviten la contaminación del agua, no hay control sobre practica de monopólicas de parte del estado.
- Desconocimiento del marco legal regulatorio para la gestión eficiente de los recursos naturales.

### 10 Organización intermunicipal

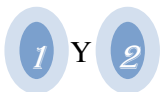
No existe

30% de lo que se consume se compra afuera de la microrregión (alimentos)

### 12 Discriminación Urbana

### Visión

En el 2013... la microrregión esta desarrollada de manera sustentable, ordenada territorialmente, con identidad productiva, sin pobreza, con pleno acceso a la educación, con ambiente sano, con infraestructura adecuada, con calidad institucional, con marco legal adecuado y con participación de los habitantes en decisión.



Problemas	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Líneas de Acción
<b>Pobre capital social</b>	Existen instituciones intermediarias: ONG, PROHUERTA, AGEDEL, CEEL, ETC.	Polo de desarrollo mueblero en el sur de Brasil.	Actitudes discriminantes e individualistas.	Inmigración de desempleados	Programas para detección de propuestas de acción
	Comunidad multicultural proceso de planificación participativa en ejecución.	Vinculación con otros lugares o instituciones- Hermanamiento.	Falta de integración y compromiso.	Inversión de la cultura ciudadana	Programa y espacios para revalorizar la cultura local.
		Posibilidad de preguntar que apuntan a la formación humana	Escasa capacidad para formulación y gestión de proyectos productivos	Obstáculo al desarrollo social y humano.	“NEGOCIAR” con el Plan Estratégico en mano como instrumento de poder.
		Existen financiamientos	Cooperativas que no funcionan y son débiles.	Descreimiento en general en la clase política	Copiar experiencias exitosas
		Inmigración de profesionales idóneos			
		Desarrollar proyectos culturales de integración con otros pueblos			

Problemas	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Líneas de Acción
<b>Sistema de educación poco eficiente y eficaz</b>	Existen infraestructuras y docentes	Apoyo y fortalecer el autoestima de los jóvenes	Emigración de jóvenes	Medios de difusión masivo revalorizar espacio de participación de la familia	
	Creatividad de los jóvenes		Falta de capacitación en opción y formación profesional para jóvenes.	Involucrar a las instituciones en actividades recreativas deportivas culturales.	
			Política educacional ineficaz-poco creativo.-		

Problemas	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Líneas de Acción
<b>Escaso valor agregado</b>	Instituciones que capacitan en la materia potenciado los RRHH	Mercado consumidor amplio.	Inexistencia de un parque industrial especializado	Inestabilidad contraria	Política de promoción industrial y turismo
	Insumos disposición abundante en el lugar	Mercosur.	Energía insuficiente	Inexistencia de una continuidad en las política de estado	Articulación de instituciones educativas +inta+empresas
	Parque automotor de carga satisfactoria		Reglas de juegos impredecibles		Financiamientos de emprendimientos e industrias existentes
			Acceso al crédito restringido y difícil.		Organizar parque industrial
			Carga impositiva excesiva.		
			No existe visión empresaria estratégica		
<b>Infraestructura insuficiente en cantidad y calidad</b>					

Problemas	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Líneas de Acción
<b>Desconocimiento de las actividades productivas sustentables</b>	Instituciones de investigación y extensión	Ley N° 26.331	Desinterés desconocimiento y falta de incentivo	Presiones económicas	Investigación y difusión
	Existencia de AGEDEL; INCUTEL.	Existencia de experiencia	Falta de responsabilidad social		Estímulos proactivos para investigación y desarrollo sustentables
Financiamiento externo					
<b>Desarrollo sustentable es una actividad en la que se mantienen en el tiempo los recursos involucrados la calidad de vida de las personas y la calidad del ambiente</b>	Existencia de marcos legales	Tendencia de reconocimiento de las actividades sustentables	Desconocimiento	Especulación política	Difusión
		Cumplimiento del marco legal			
<b>Marco legal no se conoce, no se aplica</b>	Existencia de marcos legales	Cumplimiento del marco legal	Falta de aplicación y control	Especulación política	Cumplimiento de política de estado
			Falta de voluntad política para el cumplimiento de la legislación.		



### Evaluación del taller

¿Qué me gusto?	¿Qué sugerencia hago?
La dinámica de utilidad en el desarrollo del taller	Administración del tiempo.
Búsqueda de consenso.	Más participación y que se cumplan los horarios.
El intercambio de experiencia.	Evitar discusiones vanas.
El esfuerzo participativo de los participantes. La cantidad de ideas.	Búsqueda de objetividad en ciertos aspectos.
El intercambio de conocimiento y experiencia de cada uno.	Involucrar más a las instituciones en la difusión. Evitar "IRSE POR LAS RAMAS"
El debate respetuoso.	QUE NOS ENVIEN EL RESULTADO (DOCUMENTO) de nuestro trabajo
La participación.	Enfrentamientos personales.
Que la gente que vino dijo lo que sentía.	Que hablen y no se pongan a discutir.
Participación activa de concurrentes.	Ampliación en comentarios de los participantes atreves de e-mail.
El método.	Ser más democráticos
La metodología de trabajo.	Más días y menos horas.
Que opinamos libremente y felizmente en algunos casos coincidíamos y en otros discrepábamos.	Ideas más concretas.
En intercambio de opiniones conceptos enriquecer conocimientos.	Agrupar participantes por afinidad al tema.
Variabilidad de opiniones y técnicas.	Mejorar consignas-más concretas (tema amplio)
La motivación general y riqueza de enfoque.	Mas diversidad más participación.
Participación de todos. Metodología de trabajo.	
Dedicación compromiso e interés del grupo.	



## **Plan Estratégico de Desarrollo Económico del Alto Paraná**

### **Taller Nº 3**

**Transcripción del Taller realizado en Colonia Delicia**

**10 y 11 de Setiembre, 2009**

**Moderadora: Analía Nievas**

**Eldorado, Misiones  
Argentina**

### Participantes

<b>Apellido y Nombre</b>	<b>Institución / Empresa</b>
Aquino, Irma	-.-
Aquino, Mariana	Comisión Vecinal Villa Blanca
Aumer, Adrián	Subsecretaría de Desarrollo
Ayala, Graciela	Municipalidad de Colonia Delicia
Ayala, Víctor M.	Minimercado Lilia
Barón, Pía Edita	Escuela Nº 526-CEA
Barrios, Sergio	Municipalidad de Colonia Delicia
Bogado, Edith	Comisión Vecinal Villa Blanca
Britez, Nicasio	Consejo Deliberante
Brizuela Ayala, María Inés	Escuela Nº 506
Brizuela, Claudio	-.-
Cantero, Sergio	Microemprendedor/ Empleado municipal
Casco, Elisenio	Secretaría de Gobierno-Municipalidad de Colonia Delicia
Díaz, Samuel	Cooperativa de la Construcción
Duarte, Jorgelina	Municipalidad de Colonia Delicia
Eberth Vera	Docente/ Intendente Municipal
Fernandez, Miryam	Comisión Vecinal Bº Mado Tres
Gómez, Lidia	Escuela Nº 283
Gonzalez, Damián	-.-
Gonzalez, Gabriela	Subsecretaría de A.
González, Mirta E.	SACRA
Marón, Pía Edita	Escuela Nº 60-526
O., Damián	-.-
Polizzolo, Alejandro Guillermo	Subsecretaría de Desarrollo
Recalde, Giuliano B.	Municipalidad de Colonia Delicia
Ruiz, Ancelme	-.-
Sanchez, Eladio V.	-.-
Sandoval, María Carmen	Comunidad de Hermanas
Scalini, José L:	-.-
Silvero, Daniel	Comisión Vecinal
Silvero, Jorge	-.-
Soria Gimenez	-.-
Sponton, Marisa	Municipalidad de Colonia Delicia
Sposatto, Sandra R.	CEP Nº 16
Vera, Guillermo	Municipalidad de Colonia Delicia
Vera, Lucía	Municipalidad de Colonia Delicia
Vidal Sanchez, Eladio	-.-

## Expectativas de los participantes

**¿Para que este taller sea productivo...**

<b>¿Qué debemos lograr?</b>	<b>¿Qué debemos evitar?</b>
Objetivos claros.	Discutir por discutir y aprovechar este taller.
Organización, comunicación, acción.	Discusiones o maltratos a terceros.
Que los tiempo sea mas útiles en las cosas institucionales	Debemos evitar hablar demás.
Intentar aprender para crecer.	Discusiones sin sentido.
Que todos participen.	Extendernos.
Debemos participar.	Demoras que genere pérdida de tiempo.
Lograr que los objetivo sea útiles.	Que hable uno solo.
Palpitación de la comunidad.	Dilatar las discusiones y debates.
Armar un grupo de trabajo.	Debemos evitar perder tiempo.
Que los objetivos sean claros.	No perder tiempo.
Debemos lograr: entender y llevar a cabo el objetivo, con éxito.	Los Monólogos.
Cumplir con los objetivos establecidos.	Entrar en discusión.
Trabajar en conjunto.	Gastar los tiempos.
Llegar al futbol mayor 1era división.	Hacer un plan sin consenso para su aplicabilidad.
Queremos ver lo soñado.	Suprimir los espacios a crear.
La libre expresión de las ideas.	Debemos evitar conflictos.
Que sea sencillo y concreto.	Que todas las ideas y decisiones no se encajonen.
Que este encuentro valga la pena y decir lo que creamos y escuchar a todos.	Debemos evitar los males entendido y el quedarnos callados ante las dudas.
Respetar las ideas de los demás.	Fracasar.
Construir un eje sobre el cual trabajar.	Quedarnos con dudas.
Escuchar y respetar ideas ajenas, trabajar en equipo.	Llegar tarde a la charla.
Objetivos claros.	Debemos evitar discusiones o malestar.
Organización, comunicación, acción.	Evitar perder el interés y dejar de involucrarnos.
Que los tiempo sea mas útiles en las cosas institucionales	Discutir por discutir y aprovechar este taller.
Intentar aprender para crecer.	Discusiones o maltratos a terceros.
Que todos participen.	Debemos evitar hablar demás.
Debemos participar.	Discusiones sin sentido.
Lograr que los objetivo sea útiles.	Extendernos.

## Visión

En el 2013...¿Cómo le gustaría a Ud. que se encuentre la microrregión en relación a su economía, sus habitantes, sus recursos naturales y sus infraestructuras?

### Una economía desarrollada sobre una base productiva diversificada y estímulos a los emprendedores

- Con una economía equilibrada
- Economía con más estabilidad
- Muchas industrias
- Economía: que no exista ninguna empresa fantasma
- Economía basada en emprendimientos cooperativos
- Economía: expansión de micro y macroempresas
- 2013: economía. Reactivación de empresas madereras y turísticas
- Economía desarrollada, próspera
- Políticas de desarrollo rural para pequeños productores
- Más chacras productivas. Fortalecer el autoconsumo, comercialización y agroindustrias
- Que las maderas salgan como sillas, mesas. No como rollos.
- Aumentos de las actividades foresto industrial y turística

### Infraestructuras de comunicación, salud y educación

- Infraestructura: contar con lo básico para poder llevar a cabo los proyectos y que no sea un sueño
- Infraestructura buena
- Más salud, más educación
- Más infraestructura en cuanto a salud
- Educación a nivel universitario
- Habitantes: que todos tengan agua potable. Agua=Salud
- Tengamos mejor seguridad, salud y educación
- Habitantes mayor seguridad social: servicios en educación y salud
- Baja tasa de analfabetismo
- Habitantes educados y capacitados
- Infraestructura: que se estudien acá carreras universitarias
- Mejora en el estado de salud de sus habitantes
- Darle más énfasis a planificación familiar. Educación sexual.
- Calles pavimentadas

### Más trabajo

- Que haya fuentes de trabajo
- Me gustaría más fuentes de trabajo
- Con más posibilidades de trabajo
- Con baja desocupación
- Más empleo
- Pleno empleo y en blanco
- Economía que genere fuentes de trabajos

### Mejor calidad de vida para la población

- Permita vivir dignamente
- Población con NBI sea el menor porcentaje. Mejor distribución de los recursos
- Sus habitantes tengan ayuda social
- Población con menos indigencia con población más desarrollada
- Habitantes con trabajo digno y casa propia
- Que las oportunidades sean para todos y no sólo para unos pocos
- Buscar que se comprometa la sociedad

### Con un uso sustentable de los recursos naturales

- Vivir en un ambiente más saludable
- Recursos naturales aprovechamiento de los mismos con conciencia
- Más conciencia en recursos naturales
- Recursos naturales cuidados y con control
- Recuperar el paisaje con bosque nativo
- Recursos naturales con leyes fuertes que los ampare
- Recursos naturales recuperados
- Apoyar a los productores y cuidar el medio ambiente (recolección de residuos a todos)

### Colonia Delicia

Delicia integrada con instituciones que hoy no tiene, con infraestructura (calles, puentes, escuelas, etc.) con servicios educativos, transporte, etc.

### Con regularización de la propiedad de la tierra

- Regularización de la posesión de la tierra
- Que se regularice la tenencia de la tierra
- Regularización de la tierra

## ¿Cuáles son los principales problemas que impiden alcanzar la visión?

### Jóvenes

- Los jóvenes emigran a EIDorado , Posadas y otros lugares
- Los jóvenes tienen adicciones al alcohol, el cigarrillo
- Los jóvenes tienen dificultades para conseguir trabajo (16 años en adelante)

### Educación

- Falta educación
- Desconocimiento
- No hay escuela para niños especiales
- No hay profesionales para atender a los niños con capacidades diferentes

### Escaso trabajo, poco calificado y mal pago

- Desocupación
- Falta de empleo digno
- Trabajos poco calificados y mal pagos

### Contaminación

- Contaminación de los arroyos
- Existencia de basurales a cielo abierto

### Infraestructuras

- No hay una planta potabilizadora
- No hay viviendas dignas
- Internet: cobertura mala y cara
- Pocos accesos a Internet

### Desintegración paulatina de la familia

### No hay sede administrativa del gobierno provincial y bancos

- Falta de compromiso grupal
- Ambición de tener el poder monopólico
- Concentración en pocas manos de los recursos naturales y productivos
- Falta de conciencia de los que tienen el poder de decisión
- Toma de conciencia y confiar que querer es poder
- Dicho al hecho. Es la solución
- Trabajar en conjunto
- La irresponsabilidad

## Matriz FODA y líneas de acción

**Visión:** “La microrregión del Alto Paraná tiene una economía desarrollada sobre una base productiva diversificada con acciones concretas para emprendedores y con mas trabajo con infraestructura de comunicación salud y educación, cuidando el medio ambiente con un uso sustentable de los recursos naturales, con regularización de la tierra y una mejor calidad de vida para su población”.

Problemas	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Líneas de Acción
-Escaso trabajo, poco calificado y mal pago.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hay recursos humanos luchadores</li> <li>-Recursos humanos con voluntad de trabajar.</li> <li>.Hay espacio, materia prima y material humano.</li> <li>. Tenemos gente voluntariosa y con muchas ganas.(guapos).</li> <li>-Gente luchadora con ganas de salir adelante.</li> <li>-Cantidad de mano de obra.</li> <li>-Tiene los medios necesarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aumento de turistas constantemente.</li> <li>-Políticas Nac. Y Prov. De fomento del trabajo y la producción.</li> <li>-Crecimiento de la demanda de alimentos.</li> <li>-nuestra madera es apreciada en el mundo.</li> <li>-Terrenos para que se radiquen industrias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Recursos humanos con poca calificación.</li> <li>-Falta de educación, capacitación.</li> <li>-Avance de los monocultivos como el pino.</li> <li>-Falta de capacitación.</li> <li>-Es que cada vez se requiere mejor educación para cualquier trabajo</li> <li>-Contaminación ambiental..</li> <li>-falta de educación adecuada.</li> <li>-Falta de comunicación.</li> <li>-Falta preparación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cada vez mas monopolios y presión.</li> <li>-Malos tratos.</li> <li>-Que poco a poco la población activa y luchadora se canse y emigre hacia lugares donde pueda concretar sus sueños.</li> <li>-Mecanización de las tareas.</li> <li>-Utilizar mal los productos químicos.</li> <li>-Dificultad para sacar los productos y llegar a los mercados regionales.</li> <li>-No hay transporte público urbano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestionar una escuela de oficios.</li> <li>-Crear mano de obra calificada.</li> <li>-Crear infraestructura para espacios recreativos.</li> <li>-Crear talleres de oficios.</li> <li>-Publicitar las bondades de la microrregión.</li> <li>-Crear colegio de nivel terciario.</li> <li>-Creación de universidades. Estudio capacitación.</li> <li>-Fomentar la radicación de industrias.(impuestos. Energía, barata- infraestructura).</li> <li>-Venta de productos manufacturados. (dulces= regionales.</li> <li>-Formar cooperativas de carpinteros para utilizar, maderas</li> </ul>

Problemas	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Líneas de Acción
	<p>Recursos humanos.</p> <p>Experiencia y conocimiento para trabajar la tierra.</p> <p>-Deseo de superación. Grupos de emprendedores.</p> <p>-Solidaridad.</p> <p>-Buena salud.</p> <p>-Fortalece la infraestructura.</p> <p>-Las empresas tienen buenos beneficios financieros.</p>		<p>adecuada.</p> <p>-Que no se sigan cuidando los recursos naturales.</p> <p>-Falta de capacitación y control para que se cumplan las leyes.</p> <p>-Falta camino, tecnología</p> <p>-Caminos en malas condiciones.</p> <p>-Falta de vivienda dignas.</p> <p>-Accesos a los diferentes servicios.</p> <p>--Falta de capacitación para trabajos varios.</p> <p>-Distancia de los centros de consumo.</p> <p>-Falta recursos básicos.</p> <p>-Falta de decisión y compromiso.</p> <p>-No tener servicios adecuados.</p> <p>-Mano de no calificada.</p> <p>-La poca capacitación que la población activa (hombres de + de 18</p>		<p>nativas y implantadas.</p> <p>-Incrementar la producción de alimentos.</p> <p>-Lanzar un producto con denominación de origen "que identifique a Mado"</p> <p>-Procurar que las empresas se instalen en la zona.</p> <p>-Calificar la mano de obra.</p> <p>-Aumentar el número de industrias madereras.</p>



Problemas	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Líneas de Acción
			<p>años).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Somos débiles por falta de preparación de mundo laboral.</li> <li>-No tener caminos, no tener servicios adecuados.</li> <li>-Trabajos mal pago.</li> <li>-Falta de inversión de personas honestas (empresarios).</li> <li>-Falta de energía</li> </ul>		

### Evaluación del taller

¿Cómo me sentí?	¿Qué me aportó?	¿Qué cambiaría?
Bien y útil.	Riquezas, mas conocimiento de la realidad.	Sueño en realidad.
Bien, escuchada.	Buena experiencia.	Modo de pensar de las personas.
Comodo bien.	La posibilidad de expresarme y aportar ideas.	Destinar mas tiempo a identificar los problemas
Me sentí muy importante para la microrregión.	Conocimientos enriquecedores.	Nada.
Muy Bien.	Experiencia y conocimiento.	Nada.
Bien complacido.	Conocer mas a la comunidad y como ver sus problemas.	Nada.
Bien, fue un buen encuentro durante los dos días.	Un cumulo de conocimientos de ideas.	Ampliar convocatoria continuidad
Participo de un momento histórico para la región.	Experiencia conocimiento	Nada es un buen método de trabajo.
Integrada muy bien.	Experiencias, alternativas, nuevas perspectivas.	Cambiaría los tiempos, se necesita un poco mas.
Cómodo, sueños realizado.	Conocimientos y que no sabemos aprovechar una oportunidad y no eval. Amenazas.	El rumbo hacia mis objetivos.
Me sentí muy bien.	Conocer la visión de los demás.	El horario de trabajo-
Muy bien.	Ideas nuevas y buenas .	Incorporar dinámicas grupales juegos.
Útil, porque con mi opinión puedo proyectar el futuro.	Nuevos conocimientos y entusiasmo.	Cambiaría para mejorar
Muy bien y a gusto.	Seguridad.	Nada.
Creador del sueño.	Nos falta ver el contexto (amenazas y debilidades)	Nada.
Muy bien a gusto, con participación.	Reflexión + autoestima información.	



*Fortaleciendo Raíces,  
Soñando un Futuro...*



## **Plan Estratégico de Desarrollo Económico del Alto Paraná**

### **Taller Nº 4**

**Transcripción del Taller realizado en el Salón Azul**

**10 y 11 de Setiembre, 2009**

**Moderador: Guillermo Marianacci**

**Eldorado, Misiones  
Argentina**

## Participantes

<b>Apellido y Nombre</b>	<b>Institución / Empresa</b>
Aranda, José R.	-.-
Bergel, Silvina	Fundación APF
Borio, Carlos	Soterrutora
Cardozo, Margarita	Bº La Colina
Carro, Liliana	-.-
Chifarelli, Diego	-.-
Coti, Diana	-.-
De la Vega, Luis A.	CACIEL
Doldan, J. Dario	ACCEDE
Fuentes, José Luis	Asociación Civil "La Cascada"
Galeano Caminos	Fundación La Buena
García Muñoz, María del Carmen	APS Salud Pública
Gauto, Juan Angel	Fundación Capital del Trabajo
Gimenez, M. Graciela	Asociación Civil 1º de Mayo
Gimenez, María Graciela	Asociación 1º de Mayo
Heredia, Tomás	-.-
Herrera de Grenal, A.	-.-
Lardgo, Margarita	-.-
Medera, Fabián Omar	Policía
Mortens, Cirstian	-.-
Ortiz, Marcos	Monocopio
Otto, Juan Carlos	Fundación Capital del Trabajo
Paniagua, Horacio	Asociación Civil "La Cascada"
Puzalez, Aurora de	-.-
Rivas Elsa E.	Comisaría Seccional Primera
Vazquez, Luis V.	-.-
Verón, Adelaida	Asociación Civil 1º de Mayo
Villalba, N. Darío	Cons. Eléctrica
Weber Oscar R.	ACCEDE

### Expectativas de los participantes

Para que este taller sea productivo...

<b>¿Qué debemos lograr?</b>	<b>¿Qué debemos evitar?</b>
Llegar a un común acuerdo entre todos.	Mala onda los malos conceptos y prestar mucha atención.
Expresar nuestra. Entender las opiniones de los demás.	Discutir sin escuchar al otro.
Participación-Optimismo	No ver negativas discordias.
Pensar y escribir.	La malformación, no lograr objetivo, no realizar estrategias.
Expresar nuestras ideas, preocupaciones, deseos.	Desviarnos del tema.
Ser bien informados, el grupo fortalecido y lograr el objetivo.	Bajar los brazos desanimo desinformación.
Exprésanos sin miedo.	Las indiferencias.
Optimismo perseverancia, actitud	La fiaca.
Exponer todas nuestras ideas y problemas.	Discordias.
Respetar las ideas del vecino. Ver el vaso medio lleno.	Llegar tarde como siempre.
Aprovechar las oportunidades.	Pesimismo, vergüenza, ausencia.
Escuchar.	Discusiones vanas
Aprender a compartir, conocernos como grupo, lograr nuestros objetivos.	Pretextos y trabas burocráticas.
Hacer sumar algunas ideas.	No participar.
Que seamos buen entendedor. Que podamos agrandar nuestra fortaleza y ser inteligentes.	No abrir la mente

### Visión

**“Un alto Paraná organizado democráticamente, capital ambiental, modelo del N.E.A., cooperativa con una economía diversificada que agrega valor (mueble, turismo, agricultura, foresto industria, ganadería), con alto nivel educativo y M. de O. calificada que accede a empleos de calidad, con políticas sociales que promueve la inclusión buenos niveles de salud, con articulación pública-privada sin clientelismo, que construye el futuro con esfuerzo y esperanza.”**

**Matriz FODA y líneas de acción**

<b>Problemas</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Líneas de Acción</b>
<b>La falta de energía es un grave obstáculo para la competitividad</b>	Recursos hídricos	Represa Garaby que nos incluya	Falta de organización para solucionar	Exclusión Nacional.	Estudio de energías alternativas.
	Generación de gas metano de desechos.	Financiamiento de la ley de energía alternativa	Intrusión de tierra.	No se construye una conexión con Uruguay.	Crear comisión permanente de Inclusión de ley energética local
<b>Escaso ordenamiento urbano y territorial con problemas en el uso del suelo y poco espacio de uso público de calidad (recreativos deportivos y culturales)</b>	Capacidad o facultad del Municipio para organizar.	Experiencia en micro turbinas	Ausencia de visión común.	No prospera la negociación con Nación por el proyecto Garaby	Realizar digestos de normas.
	Existencia de servicios en común.	Bono de carbón	Informalidad para la constitución de una M.R...		Capacitación territorial de las entidades M.R., y cuadros técnicos.
	Actividades económicas de suelo compartido.	Programa nacional de promoción de energía.	Digesto de normas y ordenanzas.		Comisión técnica de tratamiento territorial de M.R.
	Interacción social.		Falta de capacitación en las instituciones.		
	Recursos humanos e instituciones.				
	Intrusión de tierras				
<b>Escasa participación ciudadana y egoísmo con poco involucramiento en la vida política de la M.R.. Incredulidad y desconfianza que hacen que no tomen la iniciativa.</b>				Ordenamiento de ley 26.331. Obra de empresas de gran impacto.	

Problemas	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Líneas de Acción
<b>Problemas de acceso a la educación</b>	- Educación pública y privada-FCF-UNAM -3 niveles académicos -RRHH proyecto educativo nacional	Informática y medios de comunicación. -Educación a distancia. -Ley de radio de difusión (artículos educativos)- Canal Encuentro.	-Ausentismo, desocupación, pocas escuelas. - Pocas carreras públicas. - Poca capacitación docente, deserción, escuelas especiales.	- Falta de recursos económicos	- Gestionar más escuelas, más RRHH. Yo, sí puedo. Alfabetización. - Apertura de más carreras universitarias con salida laboral.
<b>Escasa comercialidad de las PyME's con poco apoyo a proyectos productivos con concentración de medios productivos y desarticulación de la cadena productiva</b>	- Programa- Tecnología- equipamiento industrial. -Espíritu emprendedor/a	Apoyo al gobierno Nacional y Provincial al autoabastecimiento. -50% de los alimentos viene de afuera.	Individualismp, capacidad educativa muy baja y autoestima baja.	- Que vuelva el neoliberalismo  -Hay gente que piensa que vuelvan los militares	- Capacitación a colonos, emprendedores, funcionarios, agentes turísticos. - Difusión de programa de apoyo. Planificación, producción, comercialización. Estudio de mercado por producto.
<b>Pasivos ambientales (Contaminación de cursos de agua y cuencas por químicos y desmonte indiscriminado)</b>	-Selva, cursos de aguas. Cariño al medio ambiente.	-Conciencia Ambiental	-Aumento en la utilización de productos químicos.	-Dependencia de productos químicos multinacionales.	-Educación ambiental. Prohibición de quisofrato.



Problemas	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Líneas de Acción
<b>Desarticulación entre actores sin trabajo con contrato que permita un producto colectivo.</b>	- Potencialidad. Recursos naturales.	- Aprovechando asimetrías	- Orientación y coordinación común	- Concentración de las riquezas	- Gestión comercial económica cultural.
<b>Grave problema de saneamiento en Eldorado</b>	- Sistema de transformación de residuos.	- Se puede revertir el problema con proyecto Eldoradenses	- Nacimiento de los pueblos sin planificación. - Poco cuidado del medio ambiente. - No se puede crecer.	- Incremento poblacional sin contención. - No se realizan nuevos emprendimientos	- Red cloacal. - Campaña concientización. - Mayor control.
<b>Hospitales saturados impidiendo el acceso a los servicios de salud.</b>	- Hospital escuela. Formación profesional. Atención primaria.	- Ampliación de capacitación para primaria y capacitación de profesionales formados	- Personal. - Carrera sanitaria. - Estructura deficiente.		- Descentralización. - Creación de hospital materno infantil. - Mejoras salariales. - Disminuir mortalidad infantil.

### Evaluación del taller

<b>¿Qué me gustó?</b>	<b>¿Qué sugerencia hago?</b>
La dinámica de utilidad en el desarrollo del taller	Administración del tiempo.
Búsqueda de consenso.	Más participación y que se cumplan los horarios.
El debate respetuoso.	Involucrar más a las instituciones en la difusión. Evitar "IRSE POR LAS RAMAS"
El esfuerzo participativo de los participantes. La cantidad de ideas.	Ampliación en comentarios de los participantes a través de e-mail.
El intercambio de conocimiento y experiencia de cada uno.	Ser más democráticos
El intercambio de experiencia.	Búsqueda de objetividad en ciertos aspectos.
El método.	
Que la gente que vino dijo lo que sentía.	
Participación activa de concurrentes.	
La participación.	



## **Plan Estratégico de Desarrollo Económico del Alto Paraná**

### **Taller N° 5**

**Transcripción del Taller realizado en Piray**

**10 y 11 de Setiembre, 2009**

**Moderador: Alejandro Díaz**

**Eldorado, Misiones  
Argentina**

### Participantes

<b>Apellido y Nombre</b>	<b>Institución / Empresa</b>
Acosta, Anibal	Peñarol
Aliende, María Elsa	Municipalidad de Puerto Piray
Alvarez Magueda	Empresa propia
Ayala, Gastón	Vecino
Ayala, Luis Alberto	Vecino
Benitez, Angela	C. de Educación
Bischoff, Eduardo	Consejo Deliberante
Britez, R. Alejandra	Bomberos
Brunaga, Francisco	Dirección de Deporte-Municipalidad de Puerto Piray
Cabrera, Valeria	Municipalidad de Puerto Piray
Cardoso, Guillermo	Municipalidad de Puerto Piray
Caudia, Romina	Cable Visión
Celso, Ricardo	Municipalidad de Puerto Piray
Celso, Zacarías	Municipalidad de Puerto Piray
Cortez, Leonella	B.A.P.A
Davalos, Miguel	Municipalidad de Puerto Piray
Dominguez, Obdulio	Tauro SRL
Duarte, Isolina	Vecina
Duarte, Elvio	Escuela
Elizaúl, Esteban	Club S. de Puerto Piray
Elizaul, Ricardo	Municipalidad de Puerto Piray
Fernandez, Claudia	Vecina
Fernandez, Pamela	Vecina
Fernandez, Patricia	Municipalidad de Puerto Piray
Ferreya, Delia Alicia	Escuela
Gimenez, Carlos O.	Empresa propia
Gonzalez, Betiana	Colegio
Gonzalez, Fabián	Municipalidad de Puerto Piray
Gonzalez, Miriam	Consejo de la Mujer
Gonzalez, Orlando	Municipalidad de Puerto Piray
Gonzalez, Perla	Escuela Nº 619
Jara, Mariano	Municipalidad de Puerto Piray
Jara, Reinaldo	Municipalidad de Puerto Piray
Jedr, Oscar O.	Ministerio
Liorde, Yuque	Vecino
López, A. Darío	Centro de Jubilados
López, Gabriela	-.-
López, Manuel	-.-
López, Rosamaría	-.-
López, Rosamaría	-.-
Maciel, Raúl	Club Nacional
Martínez, P. Alejandro	Municipalidad de Puerto Piray
Melgajero, Javier	Santa Catalina
Mendez, Miguel	-.-

<b>Apellido y Nombre</b>	<b>Institución / Empresa</b>
Morel, Andrés S.	Empresa propia
Murglera, Aurora	-.-
Oseda, Oscar	Ministerio de Gobierno
Palma, Miguel Angel	Policía
Prieto, Zulma	Municipalidad de Puerto Piray
Ramirez, E. Fernando	Municipalidad de Puerto Piray
Ramirez, Fabián	Santa Catalina
Ramirez, Fernando	Municipalidad de Puerto Piray
Ramirez, José	Municipalidad de Puerto Piray
Roche, Vicente	EPET
Sandaide, Alicia B.	Iglesia
Silvero, Rebeca	EPET Nº 17
Solis, Francisco	Asociación de Desocupados de Puerto Piray
Torres, Marcelo	Empresa propia
Vera, Egidio O.	Municipalidad de Puerto Piray
Villalba, Gonzalo	Policía
Villaverde, Jorge	Bº Col. P. Nº 37

## Expectativas de los participantes

Para que este taller sea productivo...

¿Qué debemos evitar?	¿Qué debemos lograr?
Discusión.	Pasar del plan a la gestión y la acción porque lo normal es que siempre queda todo así.
Dispersión de los objetivos propios del taller.	Que el taller sirva a todo crecimiento de los distintos sectores.
Discusiones subjetivas.	El consenso, compromiso.
Discusiones extensas y subjetivas; distorsiones.	Organizarnos.
Pesimismo desazón.	Encontrar las fortalezas de la región (por lo menos una!!!).
Exposiciones prolongadas políticas.	Diagnósticos aceptables; estudios y análisis exhaustivos; programas y proyectos viables; resultados promisorios.
Polarizaciones.	Éxito.
Perder los objetivos del taller.	Que el proyecto sea beneficioso para la región y que se cumplan.
Pelearnos, reiterar errores.	Una visión actual y a futuro.
Opiniones subjetivas.	Consensuar en un proyecto global.
Conversaciones entre amigos que distraigan; actitud no constructiva	Participación y trabajo en conjunto.
Actitudes negativas o derrotistas.	Ideas comunes. Compromiso
Reiterar el fracaso de otros planes estratégicos.	Lograr objetivos
Jugar con la gente	Alcanzar objetivos
Mentiras	Regular y respetar los tiempos establecidos.
	Lograr una visión en la que todos nos sintamos representados.
	Ser claros y concisos en las exposiciones, preguntas, etc.

## Visión

En el 2013... ¿Cómo le gustaría a Ud. que se encuentre la micro región en relación a su economía, sus habitantes, sus recursos naturales e infraestructura?

Producción primaria abastecida socialmente.	Crecimiento educativo laboral	Distribución medianamente equitativa con desarrollo sustentable e igualdad social.
Turísticamente bien explotada	Trabajo para todos	Menos porcentaje de desocupación
Una localidad productiva laboralmente, profesionalmente en vía de desarrollo en todos los aspectos.	Capacitación laboral	Bajos índices de personas sin capacitación
Industria funcionando	Con el nivel de NBI mas bajo. Con obras de infraestructuras básicas.	No se si estaré pero si estoy que haya trabajo, salud y educación.
Piray 2013, tendrá desarrollo urbano, industrial. Turística.	Que llegue realmente a los objetivos de soberanía, aumentaría con capacitación a todas las personas para llegar a bajar los niveles de pobreza.	Igualdad de oportunidades en el ámbito laboral promoviendo la educación y preparación profesional como base de desarrollo.
Autoabastecimiento económico y productivo en las localidades.	Región con desarrollo económico sustentable.	Capacitación profesional
Ver a Piray económicamente mejor que ahora menos desocupación trabajo para todos.	Atención a la diversidad, crecimiento e industria y desarrollo social.	Económicamente- Difícil. Productivo- en proceso Social- Con Esperanza Prov. 30% - Nac. 41%
Producto y competencia.	En lo económico que cada uno tenga sus ingresos medianamente, un trabajo digno y salud	Me gustaría que esté en marcha la fábrica de muebles modernos
Diversificación de actividades productivas.	Mayor diversificación económica y productiva.	Seguridad social, ambiente sano
Que las personas desocupadas hoy estén capacitadas para así poder ocupar un empleo digno.	Embelllecimiento parquización en Puerto Piray	

**Matriz FODA y líneas de acción**

<b>Problemas</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Líneas de Acción</b>
Ambiente degradado (2)	Normas y leyes	Ministerio de ecología (Presión Social) (2)	Desconocimiento social. (2)	Enfermedades continuación de la degradación (2)	Convenio Municipio-UNAM (2)
Información disponible no es accesible (2)	Sociedad comprometida		Falta de recursos (3)	Asentamiento ilegal (3)	Gestión de control (2)
Insuficiente información sobre los terrenos públicos y privados destinados a las industrias	Facultad de Ingeniería Forestal INTA (2)			Tierras en pocas manos (5)	Registro Municipal de programa de concentración ciudadana. (2)
La propiedad y tenencia de la tierra	Materiales humanos e institucionales (3)	Posibilidad de explotar el turismo en el sector del agro			Publicación en internet de hijos sin tierras (3)
Distribución de la tierra no optima (3)	Ordenanza municipal (3)				Regularizar la situación de la tierra (5)
Escasos terrenos para desarrollo industrial y económico (5)	Espacio físico – servicios (5)				Potenciar la diversificación. (5)
Concentración de terrenos en polos propietario.					



<b>Problemas</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Líneas de Acción</b>
Falta de inversión para generar fuentes de trabajo (Privados)	Existencia de niveles primarios y secundarios y docentes preparados.	Optimizar los recursos para concretar o atraer a las ciudades vecinas. Geográfico.	Carencia de instituciones terciarias y universitarias y actualización docente	Gran oferta educativa en localidades cercanas (Eldorado, Montecarlo)	Gestionar con autoridades publicas y privadas para instituciones en implementaciones de carreras terciarias y universitarias
Inversión Insuficiente (4)	Pocos recursos humanos	Optimizar los recursos geográficos (ubicación geográfica)	-Falta de entidades financieras. -Falta de proyectos claros y definidos. -Trabajos burocráticas y legales	Gestionar bolsa de trabajo con selección de personal priorizando a Puerto Piray. (2)	-Terminal de ómnibus. -Mercado de abasto en la ruta.(6)
Servicios insuficiente Internet (9)	Deseo de comunicarnos, contactarnos con rapidez. (9)	-Acceder por fibra óptica cercano (9) -Rehabilitación del puerto y transporte fluvial, turismo. Club de pesca y tiro Costanera (6)	No hay acceso a banda ancha		-Feria franca de productores locales. -Gestionar acceso a transporte aéreo local Aeropuertos. (6)
Uno de los problemas de desarrollo es la infraestructura e inversión en todos los aspectos públicos (6)				Que no seamos ignorados y desplazados de Internet. (9)	Gestionar este servicio (Autoridades o comerciantes) (9)

Problemas	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Líneas de Acción
Drogadicción– Alcoholismo “Jóvenes”	Apoyo familiar (8) Familia constituida. Predisposición de parte del mismo.		Escasa información en la sociedad (8)		Creación de instituciones para el alcoholismo (8)
Falta de Plan	Centro de rehabilitación (Droga) (8)		Folletería escasa. Prensa escrita, TV para rehabilitación. (8)		Gestionar programas de adicción y prevención por parte del estado (8)
No tener planes de largo plazo y medio	Charlas informativas a las familias (8)		Adicción (8)		Leyes mas estrictas (8)
Mala utilización de recursos públicos					Programas recreativos para jóvenes (8)
Políticas inestables					Políticas sustentables de estado
<p><b>Otros problemas identificados:</b> Falta de políticas de desarrollo claras, Insuficiencia o falta de políticas de estado en distintas gestiones, Ausencia de articulación estado-sociedad civil (Público-Privado)</p>					

Problemas	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Líneas de Acción
Falta más cultura de trabajo y emprendedores	Extensión de RRHH muy calificados. (7)	Existencia de de planes y programas específicos a niveles Nac. y Prov. (7)	Falta de articulación y optimización de los recurso.	Tráfico y consumo abusivo de estupefacientes. (7)	Medidas de seguridad y prevención (7)
Mentalidad conformista	Sector dinámico (micro emprendedores). (7)	Personalidades del sector académico o vinculados al ambiente cultural.(7)	Falta de decisiones (7)	Invasión de culturas extranjeras. (7)	Implementar líneas de formación cultural con las instituciones. (7)
Falta de unión y ganas de trabajar.	Profesionales calificados. (1)	Unidad de sectores (7)	Aprovechamiento de las instituciones (7)	Practicas de políticas discriminatorias. (7)	Creación de institutos de formación a nivel secundario y terciario. (7)
Falta más cultura de trabajo y deseos de superación	Existencia de mujeres con niveles aceptables de formación. (1)	La creación de la Micro-región.	Discriminación hacia el género femenino.		Generar enlaces con organismos estatales y no gubernamentales para atender a la comunidad. (7)
Debemos superar las aceptaciones pasivas de los que hacen los emprendedores y gobiernos.			Ausencia del jefe de hogar. Temor en participar-antisociales.		Recuperación del patrimonio histórico. (7)
Auto encierro propio			Conectividad con otros centros.		Capacitación y formación. (7)
Conformistas por lo que tenemos no mas			Malas costumbres heredadas (Machistas).		Desarrollar las instituciones el, agro y la industria.
Falta de unión y dialogo					Generar líneas de trabajo. (1)
<b>Otro problema identificado:</b> Los vecinos no participan en la política local					

**Evaluación del taller**

¿Cómo me sentí?	¿Qué me aportó?	¿Qué cambiaría?
Me sentí bien, fue un mensaje bueno y conciso	Aprendizaje de los demás	Que los temas sean mas puntuales y especiales
Muy enfocada con este taller. Muy bueno Adelante!!!	Conocimiento	Nada
Muy integrado	Me aportó muy buena información acerca de datos que desconocía y que preocupan (NBI)	
Cómoda, como en familia		
Me sentí super bien	Aprendí mucho sobre la microrregión	
Mayor difusión de este taller		
Me sentí parte de algo que puede surgir paraqué la comunidad crezca	Me aportó conocimiento	
Útil por difundir temas muy importantes sobre la sociedad	Me aportó conocimiento	
Me sentí bien!!!	Me aportó conocimiento de las estadísticas y la oportunidad de crear un Plan de crecimiento para mi comunidad	No cambiaría nada
	Me aporoto el conocimiento y diálogo	Cambiaría mi manera de pensar y trabajar en conjunto
Me sentí útil al participar de este emprendimiento	Me aportó información	
Muy bien!!!	Un amplio conocimiento general sobre desarrollo de la M.R.	No cambiaría nada
Orgulloso de haber participado	Un gran conocimiento	Que haya mas invitaciones a la sociedad y que participen
Cómoda en la charla	Mucho conocimiento	Nada
Es mi primer taller, bien cómodo	Me aportó conocimiento	Cambiaría porque la información y difusión fue poca

## **ANEXO II**



**Plan Estratégico de Desarrollo Económico del Alto Paraná**  
***Departamento Eldorado- Puerto Piray***

**ANALISIS FODA DE LA MICRO REGION**

**Setiembre 2009**

**Eldorado, Misiones**  
**Argentina**

**Coordinación externa:**

Guillermo MARIANACCI

**Asesora metodológica:**

Analía NIEVAS

**Coordinación Técnica:**

Fernando CASTRO

Alejandro DIAZ

Merche LLAURADO ASPACHS

Catalina MOLINATTI

Jorge PELLICCI

**Coordinación local:**

Gustavo MENDOZA

**Equipo local:**

Claudia SEQUEIRA

Tito MARTÍNEZ

Roberto RODRIGUEZ

# INDICE

**A. INTRODUCCION**

**B. ANALISIS INTERNO**

**-FORTALEZAS**

**-DEBILIDADES**

**C. ANALISIS EXTERNO**

**-OPORTUNIDADES**

**-AMENAZAS**

**D. ANEXO I – MATRIZ FODA DE LA MICRO REGION DE ALTO PARANA – AÑO 2009**



## **A. INTRODUCCION**

La matriz FODA es la piedra angular sobre la que se articula la estrategia y el elemento más característico de un plan estratégico. La calidad del resultado del proceso de revisión estratégica está en relación directa con la elaboración sistemática y bien fundamentada de dicha matriz.

Proporciona el diagnóstico interno de la misma, es decir, sus fortalezas y debilidades, y el diagnóstico externo, que se concreta definiendo las amenazas y las oportunidades que provienen del entorno (Ver Anexo I).

La utilidad de esta matriz no está tanto en separar el diagnóstico interno y externo sino en buscar las interrelaciones existentes entre ambos, puesto que las amenazas o las oportunidades tendrán valor en la medida en que se relacionen con una u otra fortaleza u oportunidad, siendo éste el fundamento de la formulación de la estrategia que deberá abordar de qué forma se corrigen las debilidades, se afrontan las amenazas, se usan y potencian las fortalezas y se aprovechan las oportunidades.

## **B. ANALISIS INTERNO**

El análisis interno tiene por objeto evaluar el estado de la microrregión, tanto desde el punto de vista funcional como estructural, para conocer cuáles son los puntos fuertes y los puntos débiles de la misma en relación a su entorno. Las fortalezas o debilidades se entienden como aquellos factores que facilitan o dificultan la consecución de los objetivos.

Los contenidos del análisis interno en términos de fortalezas y debilidades se elaboró tomando como insumos los datos estadísticos del Pre diagnóstico y los aportes vertidos por los distintos actores locales en los Talleres Participativos.

### ***FORTALEZAS***

#### **F.1. Crecimiento sostenido de la producción y exportación de la madera y sus manufacturas.**

La industria manufacturera, principalmente la relacionada con la cadena de valor de la industria maderera, constituye el 42,11% del sector secundario, totalizando unos 255,1 millones de pesos anuales en el 2008. Esto refleja la importancia de la actividad forestal como motor de la actividad económica de la Micro Región. La silvicultura y sus eslabonamientos principalmente hacia delante (por ejemplo la industria manufacturera que de ella se desprende, el transporte, actividades comerciales, etc.) constituyen el eje de la economía microregional del Alto Paraná.

La explotación forestal es la principal de las actividades primarias; la riqueza forestal constituye uno de los principales recursos, no sólo debido a su stock actual (aproximadamente el 36% de los recursos forestales implantados del país se encuentran en la provincia), sino también porque las condiciones naturales de Misiones permiten un crecimiento más rápido de los árboles en relación al resto del país.

Asimismo, el sector reviste importancia por la mano de obra que ocupa en las distintas actividades de la cadena forestal (viveros, plantación, extracción de rollizos, raleo, industrialización y transporte de productos de la madera).

Según el Censo Nacional Agropecuario realizado en el 2002, los montes y las superficies implantadas de bosques en la Micro Región representaban el 9,44% del total provincial, lo que equivaldría a unas 21.331 hectáreas de superficie.

Las actividades de vivero (para la actividad forestal) cubren 24,3 ha. de producción a campo y 31.270 metros cuadrados de producción bajo cubierta. Misiones detenta la mayor superficie forestal implantada del país debido a su fuerte atracción de inversiones por el rápido crecimiento natural de sus pinares.

Ahora bien, de acuerdo a datos del IPEC, la producción de rollizos de montes implantados en la provincia de Misiones entre el período 2002-2008 ha crecido alrededor del 95%. Es importante resaltar, que el crecimiento de la producción de madera a partir de bosques implantados desde el año 2000 en adelante, ha crecido a una tasa mayor respecto a la producción proveniente de bosques nativos. Mientras que los primeros lo han hecho a una tasa promedio anual del 10,15%, los bosques nativos lo hicieron al 8,46% anual promedio.

La producción regional se concentra principalmente en la producción de pino. El 76,63% de área forestal implantada está orientada a la producción de esta madera. La causa principal probablemente esté asociada a la velocidad de crecimiento de la planta y la calidad de madera que ésta provee para la producción de celulosa, papel y tableros. En segundo orden de importancia le sigue la producción de araucarias cuya participación en la Micro Región alcanza el 13,09% y la de eucaliptos con un 5,91%. El resto de las especies no conforman una porción significativa de la producción regional. Sin embargo, si se toman en conjunto existen aproximadamente unos 3,84 millones de ejemplares.

La actividad forestal ha presentado un crecimiento sostenido desde el año 2001 hasta el 2008. Dentro de la producción de madera, sólo la producción de laminados ha disminuido su producción desde aquel año; el resto de las actividades han elevado su producción de manera ininterrumpida. El siguiente cuadro muestra el detalle:

### Producción de Madera de la Micro Región

<i>REGION ALTO PARANÁ</i>	<i>Rollos montes nativos en m3</i>	<i>Rollos montes implantados en m3</i>	<i>Laminados en tn</i>	<i>Aserradas en m3</i>	<i>Madera de raleo en m3</i>	<i>Leña en tn</i>
<b>2000</b>	<b>24.883</b>	<b>146.496</b>	<b>2.913</b>	<b>89.155</b>	<b>231.460</b>	<b>21.597</b>
<b>2001</b>	<b>26.774</b>	<b>158.802</b>	<b>2.230</b>	<b>92.248</b>	<b>173.068</b>	<b>27.112</b>
<b>2002</b>	<b>24.040</b>	<b>162.280</b>	<b>2.327</b>	<b>94.274</b>	<b>181.309</b>	<b>27.905</b>
<b>2003</b>	<b>31.252</b>	<b>210.963</b>	<b>2.560</b>	<b>103.702</b>	<b>189.793</b>	<b>28.925</b>
<b>2004</b>	<b>40.940</b>	<b>276.362</b>	<b>2.816</b>	<b>115.077</b>	<b>195.634</b>	<b>33.078</b>
<b>2005</b>	<b>40.617</b>	<b>290.733</b>	<b>2.327</b>	<b>114.169</b>	<b>224.846</b>	<b>34.682</b>
<b>2006</b>	<b>41.053</b>	<b>294.222</b>	<b>1.900</b>	<b>115.395</b>	<b>255.725</b>	<b>35.687</b>
<b>2007</b>	<b>43.941</b>	<b>288.337</b>	<b>1.235</b>	<b>123.511</b>	<b>282.842</b>	<b>37.718</b>
<b>2008</b>	<b>47.658</b>	<b>317.603</b>	<b>1.093</b>	<b>129.391</b>	<b>291.072</b>	<b>40.845</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de información provista por el IPEC

El análisis de los datos muestran que la producción de madera proveniente de bosques nativos y de montes implantados ha crecido de manera sostenida luego de la crisis de diciembre del 2001 hasta el 2008, con un leve amesetamiento en el año 2005 en los bosques nativos y otro en 2007 para los implantados. Asimismo, la composición de la materia prima se mantiene relativamente constante, donde alrededor del 87% de la producción proviene de bosques implantados y el 13% corresponde a bosques nativos. Las tasas de crecimiento anual promedio de la actividad se ubican en el orden del 8,26% y el 10,15% para los montes nativos e implantados respectivamente.

La producción de laminados es la única actividad que muestra un descenso en sus niveles de producción en el período de referencia, con una tasa de crecimiento negativa del -11,53% promedio anual, con una reducción acumulada del 53,02% entre 2002 y 2008, es decir a menos de la mitad de la producción del año 2002.

La producción de leña, maderas aserradas y de raleo, ha demostrado también un crecimiento en sus niveles de producción. La leña ha mantenido una tasa de crecimiento promedio del 8,29% anual, acumulando un 89,11% entre el Censo Nacional Agropecuario de 2002 y el 2008. Las maderas aserradas crecieron al 4,76% anual promedio alcanzando una producción 129.391 m<sup>3</sup> en el 2008, un 45% superior a lo indicado por el mencionado Censo. Por último, la madera obtenida a partir de la técnica de raleo, también en crecimiento, lo ha hecho a tasas un tanto menores con 2,91% promedio anual.

El complejo forestal de la Micro Región conforma una estructura productiva amplia y compleja debido a la cantidad de eslabonamientos y relaciones internas entre los actores intervinientes, por lo tanto se considera oportuno, realizar una descripción simplificada de la cadena de valor.

**Aserraderos:** La industria de la madera es el primer destino en importancia de la producción forestal, la que consiste en su transformación mecánica. Los troncos de mayor diámetro y densidad son procesados en aserraderos para la obtención de madera aserrada y sus subproductos. Las fábricas de pasta celulósica aprovechan los

desechos de los aserraderos (astillas y aserrín) y también las plantas de tableros reconstituidos.

La actividad se localiza principalmente en el noroeste de la provincia, en los Departamentos de Libertador Gral. San Martín, Montecarlo, El Dorado e Iguazú. La provincia de Misiones concentra buena parte de la industria del aserrado del país y particularmente, la mayor parte de la industria dedicada al aserrío de madera de pino. Los establecimientos que conforman la actividad son muy heterogéneos entre sí: desde microempresas que trabajan artesanalmente hasta grandes industrias exportadoras con tecnologías de última generación, con un fuerte predominio de los establecimientos de pequeña dimensión.

Las pequeñas y medianas empresas son las más afectadas por los vaivenes del mercado interno, especialmente la actividad de la construcción, principal destino de sus productos. Las posibilidades de este segmento de aserraderos se podrían basar en la producción de tipo artesanal (molduras, componentes de muebles) que permitiría posicionar los productos de la Micro Región en forma diferencial en el mercado saliendo de los commodities.

Las exportaciones de madera aserrada tuvieron un comportamiento muy dinámico en los últimos años; pasando a ser el segundo producto en importancia en el total de exportaciones provinciales, luego de la pasta química. En 2004 las ventas al exterior a nivel provincial ascendieron a 65 millones de dólares, constatándose un incremento del 38% con respecto al año precedente. El 17% correspondió al aumento en el volumen exportado con 207 mil toneladas y el 18% a la mejora en los precios. La madera aserrada de coníferas de espesor mayor a 6 mm es el principal producto exportado. Los envíos a Estados Unidos concentraron la mitad del valor de las ventas; República Dominicana, China, Paraguay, España y Brasil constituyen otros mercados donde la madera misionera tiene una presencia creciente.

**Tableros:** En la provincia existen alrededor de 30 plantas de tableros reconstituidos, compensados, de láminas y chapas y una fábrica de tableros MDF (Medium Density Fiberboard). La industria del tablero compensado o laminado (madera terciada) utiliza los rollos laminables, que son troncos muy gruesos aptos para ser sometidos al proceso de bobinado. El importante emprendimiento de diversificación realizado por la empresa Alto Paraná, fue la puesta en marcha de la planta de MDF, localizada en Puerto Piray, con capacidad de producir 250 mil metros cúbicos de tableros de fibra de mediana densidad al año. El destino es mayoritariamente el mercado externo y en menor porcentaje al mercado local en la industria del mueble.

**Pasta Celulósica y Papel:** Mediante la transformación química de la madera se obtiene la pasta de celulosa, la que se emplea en la elaboración de papel y cartón. La provincia concentra más de la mitad de la producción nacional de pasta química y el 8% de la producción nacional de papel. La estructura productiva de la industria presenta un alto grado de concentración en tres establecimientos industriales. La mano de obra ocupada en el sector se estima en el orden de las 900 personas en el año 2002.

La principal empresa, Alto Paraná, localizada en Puerto Esperanza Departamento de Iguazú, produce alrededor del 80% de la celulosa provincial y exporta gran parte de su producción. En Montecarlo se ubica otra planta productora de pastas (Pastas Celulósicas Puerto Piray), de reducidas dimensiones, que ha operado en forma intermitente durante los últimos años, destinando su producción mayoritariamente al mercado interno.

En Puerto Mineral, Departamento Libertador General San Martín, se ubica Papel Misionero, empresa de origen estatal privatizada en el año 1998, integrada en todas las etapas de producción; posee un vivero de huertos semilleros clonales, que aseguran la provisión de madera uniforme, plantaciones forestales propias y un proceso industrial completamente integrado, desde la obtención de celulosa hasta la fabricación de papel Kraft liner y de papeles bolseros, orientando su producción en un 85% al mercado interno.

Las industrias del sector presentan una producción con tendencia creciente, registrándose aproximadamente 443 mil toneladas de pasta celulosa y 90 toneladas de papel en el 2002. La producción de pasta se ve influenciada por evolución de los precios en el mercado internacional, mientras que la empresa de papel consolida su posición en el mercado interno.

El sector de capital intensivo, registra inversiones efectuadas por la empresa Alto Paraná, que incrementó la capacidad instalada en el orden del 10%. En cuanto a Papel Misionero, mejoró la posición competitiva con la incorporación de un equipo para la producción del papel «clupak» que se emplea para fabricar bolsas de 50 kgs. (embalaje de cemento, cal, azúcar, etc.). Este papel se estaba importando ya que se había discontinuado su fabricación en el país.

La mayor parte de la producción de pasta celulosa se comercializa en los mercados internacionales, constituyendo el principal producto de exportación de la provincia. El mercado internacional de pastas celulosas se caracteriza por fuertes fluctuaciones en sus precios, en parte ligadas a los stocks existentes. Las exportaciones del sector celulósico enfrentaron precios, por lo general, deprimidos durante el período 1996-1998; a partir de mediados de 1999 se inició un proceso de recuperación que continuó durante el año 2000, con niveles de precios muy por encima de los vigentes a principios del año anterior. A partir de 2001 los precios volvieron a caer, estabilizándose en los dos últimos años.

En términos físicos, las exportaciones totales de pasta celulósica muestran un comportamiento creciente, en el año 2004 se vendieron 253 mil toneladas. El valor de estas ventas, que en 2004 ascendieron a más de 133 millones de dólares, presenta fluctuaciones debido principalmente a la tendencia de los precios antes explicada. Cabe destacar que en 2000 se registró el récord de ventas externas, con casi 151 millones de dólares. Las ventas al Brasil son las más importantes, seguidas por Francia y Bélgica y son crecientes las exportaciones a China.

Con respecto a la producción de papel, principalmente orientada al mercado interno, no tiene problemas de colocación en tanto este mercado está insuficientemente abastecido por la producción local. Las exportaciones de papel de envolver y empaquetar, que en 2004 ascendieron a casi 5 millones de dólares, tienen como principal mercado a los países limítrofes, con predominancia de Brasil y en menor escala Chile, Paraguay y Uruguay.

En cuanto a las **exportaciones** totales del sector de la madera y sus manufacturas es necesario destacar la dificultad que implica estimar una serie dedicada a su análisis. Sin embargo, un primer dato surge de la información provista por *AMAYADAP* (cámara gremial empresaria que agrupa a las empresas orientadas a la actividad foresto - industrial de la provincia de Misiones y que reúne principalmente a las empresas del Alto Paraná, predominando las del Departamento de Eldorado). Según esta organización, las exportaciones de la Micro Región representaban en el año 2002 aproximadamente el 27% de las exportaciones provinciales<sup>1</sup>.

Según estimaciones realizadas por el INDEC, las exportaciones provinciales de 2004 totalizaron 400 millones de dólares, que representaron más del 1% de las ventas nacionales al exterior. El valor alcanzado significó un incremento del 25% con respecto al año anterior.

Los rubros más importantes correspondieron a las Manufacturas de Origen Agropecuario (MOA) y a las Manufacturas de Origen Industrial (MOI), que aportaron el 84% de las exportaciones provinciales.

La estructura de las exportaciones ha variado en los últimos años; mientras que en el año 2000 las Manufacturas de Origen Industrial concentraban el 58% de las exportaciones provinciales, este rubro ha disminuido paulatinamente hasta alcanzar el 39% en 2004. Esta caída fue compensada por el incremento de las Manufacturas de Origen Agropecuario (45% del total exportado). Los Productos Primarios tienen una participación oscilante, los que alcanzaron un 16% en 2004.

En cuanto a los países de destino, se registran algunos cambios en la participación de las exportaciones misioneras entre los años 2004 y los precedentes. El primer lugar sigue estando ocupado por las exportaciones a Estados Unidos (27%) y el segundo por Brasil (20%), observándose un aumento en la participación de Estados Unidos y una leve disminución de la participación de Brasil. Bélgica (12%) continúa siendo el tercer país destinatario, el que mantiene la misma participación en las ventas misioneras al exterior. También se incrementaron los envíos a Francia (12%) que pasó a ocupar el cuarto lugar, desplazando a China (8%) que ocupa la quinta posición en el ranking de exportaciones provinciales.

La pasta química de madera es el principal producto vendido en el exterior, aunque su participación en los ingresos por exportaciones provinciales, que en el año 2004 fue del 33%, viene disminuyendo desde el año 2000. La comercialización internacional de

---

<sup>1</sup> La estimación se realizó en el año 2002 y no se tuvo acceso a información respecto al resto de los años bajo estudio.

la madera aserrada (16%) ocupa el segundo lugar con una tendencia creciente, mientras que registra una tendencia decreciente el tabaco sin elaborar (16%) figurando como el tercer producto más exportado y el té (10%) aparece en el cuarto puesto. Cabe destacar que desde el año 2002, cuando comenzaron a exportarse los tableros de fibra de madera, estas ventas al exterior presentan una creciente participación con el 9% en el año 2004.

#### **Destino de las exportaciones provinciales- Año 2004**

NAFTA	30%
Unión Europea	28%
MERCOSUR	22%
Asia	12%
Resto	8%

#### **Composición de las Exportaciones Provinciales – Año 2004**

Manufacturas de Origen Agropecuario (MOA)	45%
Manufacturas de Origen Industrial (MOI)	39%
Productos Primarios	16%

Fuente: Extractado de "Panorama Económico Provincial" publicado en mayo de 2006, por la Dirección Nacional de Programación Económica Regional, Subsec. de Programación Económica del Ministerio de Economía y Producción.

En relación a las exportaciones microrregionales para el año 2007<sup>2</sup>, estas ascendieron a unos 118,22 millones de dólares Estadounidenses. En un análisis de tendencia se advierte que existe un salto significativo en el nivel de exportaciones microrregionales entre el año 2004 y 2005, pasando de los 35 millones de dólares anuales a los 112,2 millones. En el año 2006 no habrían existido cambios en los niveles de exportación y el crecimiento se retoma en 2007 hasta alcanzar los mencionados 118 millones de dólares.

Más difícil resulta aún precisar la composición de las exportaciones regionales, dada la imposibilidad de acceder a los datos. Por ello se presenta a continuación la composición de las exportaciones provinciales del año 2007 como una aproximación de lo que ocurre en la zona del Alto Paraná.

<sup>2</sup> Último año del que se poseen datos.

### Composición exportaciones provinciales-Año 2007

<i>Producto Exportado</i>	<i>Miles de u\$s</i>	<i>Toneladas</i>
<i>Carnes</i>	<i>872</i>	<i>185</i>
<i>Frutos Cítricos</i>	<i>7632</i>	<i>14449</i>
<i>Jugos Cítricos</i>	<i>1.992</i>	<i>1.879</i>
<i>Té</i>	<i>53.671</i>	<i>73.638</i>
<i>Yerba Mate</i>	<i>24.301</i>	<i>30.556</i>
<i>Aceite de Tung</i>	<i>1.758</i>	<i>1.217</i>
<i>Azúcar orgánico</i>	<i>939</i>	<i>1.652</i>
<i>Tabaco</i>	<i>70.223</i>	<i>24.329</i>
<i>Maderas y Manufacturas</i>	<i>142.762</i>	<i>382.254</i>
<i>Pasta Celulósica</i>	<i>128.614</i>	<i>192.774</i>
<i>Papel</i>	<i>2.946</i>	<i>4.013</i>
<i>Muebles de Madera</i>	<i>117</i>	<i>105</i>
<i>Otros</i>	<i>2.055</i>	<i>2.607</i>
<i>Total</i>	<i>437882</i>	<i>729658</i>

Fuente: IPEC, Anuario Estadístico 2008, Provincia de Misiones

Los datos presentan en referencia a la Micro Región del Alto Paraná que como principal producto de exportación se encuentran las maderas y las manufacturas que del complejo forestal se desprenden, como por ejemplo la pasta celulosa. Por detrás, le siguen los envíos de tabaco, el cual no presenta volúmenes significativos en la Micro Región respecto al resto de la provincia. Se debe resaltar que la producción de té es también muy exportada por la provincia. Sin embargo, el territorio microrregional bajo análisis no posee cultivos de té destinados al mercado externo.

## F.2. Proximidad a un destino turístico internacional

El turismo juega un rol importante en la provincia, siendo las Cataratas del Iguazú la principal área de atractivo turístico y el segundo centro de captación de turistas extranjeros del país, después de Buenos Aires.

Los recursos naturales y culturales de notable singularidad, junto a la existencia de infraestructuras de comunicación y transporte, red viaria con un buen nivel de conectividad y dos aeropuertos, constituyen las fortalezas para el desarrollo de esta actividad.

Luego de la devaluación del peso, se observa un aumento en la afluencia de turistas, tanto nacionales como extranjeros, junto con una suba en la ocupación hotelera de mayor categoría, como en la cantidad de días de estadía. También se registraron inversiones de empresarios privados (en el rubro hoteles) y públicas del Estado Nacional tendientes al mejoramiento de la actividad turística.



El Parque Nacional de Iguazú (Cataratas del Iguazú) constituye, por su característica de hito geográfico de especial espectacularidad, un recurso con un poder de atracción muy elevado. Por otro lado, se observa que en Misiones hay recursos con un elevado grado de interés, como es el caso de la Misión Jesuítica de San Ignacio, los saltos del Moconá y los parques provinciales.

Cuña Pirú, el Salto Encantado, la Isla Caraguatay, el Cañadón de Profundidad, Teyú Cuaré, la Casa-Museo de Horacio Quiroga y los numerosos saltos de agua accesibles por el visitante, repartidos en la geografía provincial.

Asimismo, se aprecia la existencia de recursos de gran interés simbólico pero cuyo uso turístico está aún por desarrollar, como ocurre con la Reserva de la Biósfera Yaboti, los Ríos Paraná y Uruguay y también recursos con un nivel alto de interés potencial, como las Misiones Jesuíticas de Santa Ana, Loreto y Santa María, el Museo Arqueológico e Histórico (Posadas), el Museo de Historia Regional (Posadas), el Parque de las Naciones.

El Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de Misiones es el principal instrumento de política con que cuenta la Provincia. Su propósito es determinar un modelo de desarrollo turístico que basándose en los principios de la sustentabilidad promueva el progreso equilibrado del conjunto de la provincia, mediante la definición de productos basados en el óptimo aprovechamiento de los recursos; dotando de eficacia y eficiencia los esfuerzos derivados de las acciones a realizar para posicionar en los mercados, en situación de competir, la oferta turística de Misiones.

### **F.3. Existencia de infraestructura de conectividad y accesibilidad (puertos, red vial, aeropuerto, Internet).**

Las conexiones regionales de la Micro Región del Alto Paraná están vertebradas por dos corredores terrestres perpendiculares conformados por la Ruta Nacional N° 12 en la dirección norte-sur y por la Ruta Provincial N° 17 en dirección Oeste-Este y el corredor fluvial conformado por el río Paraná con desarrollo paralelo a la Ruta Nacional N° 12.

Esta ruta conecta al Sur con la ciudad de Posadas (capital de la Provincia de Misiones) a una distancia aproximada 200 km y conecta al Norte con la ciudad de Puerto Iguazú ubicada a 100 km, y desde allí con las localidades de Foz do Iguazú (Brasil) y Ciudad del Este (Paraguay), a través del paso fronterizo Tancredo Neves.

De manera transversal, en dirección Oeste-Este, la Ruta Provincial N° 17 conecta al Este con la localidad de Bernardo de Irigoyen, y desde allí con la localidad fronteriza de Dionisio Cerqueira (Brasil), a través del único paso fronterizo seco entre Brasil y Argentina. (Sigedel – Agencia para el Desarrollo Económico del Eldorado 2009, Dirección Provincial de Vialidad 2009).

El flujo de circulación de la Ruta Nacional N° 12 es principalmente cargas y pasajeros. Según el análisis realizado por el Plan Nacional Bicentenario, la capacidad de esta ruta estaría saturada. Por esta ruta circulan vehículos procedentes de Chile, Bolivia y Perú que se dirigen a Brasil con destino a sus ciudades, playas y al puerto de Paranaguá. El tráfico de Chile ingresa por la Ruta Nacional N° 12, desde la provincia de Santa Fe. El tráfico de carga (pesado) proviene principalmente de Valparaíso y el turístico de Santiago de Chile. El tráfico procedente de Antofagasta o Socompa en Chile, el de Perú y Bolivia ingresa por la Ruta Nacional N° 12, desde la provincia de Formosa. Según su destino este tráfico continúa por la Ruta Nacional N° 12 hacia Foz do Iguazú y por la Ruta Provincial N° 17 hacia el estado de Santa Catarina en Brasil a través del paso fronterizo Bernardo de Irigoyen. Este tráfico es en menor grado de carga y predominantemente turístico.

Sobre el corredor fluvial Río Paraná se ubican diversos pasos fronterizos entre la provincia de Misiones y el Paraguay, controlados por la Prefectura Naval Argentina Zona Alto Paraná. Sobre este corredor está proyectada la Hidrovía Paraguay-Paraná la cual es una ambiciosa estrategia de transporte fluvial a lo largo del sistema hídrico del mismo nombre, en un tramo comprendido entre Puerto Cáceres (Brasil) en su extremo Norte y Puerto Nueva Palmira (Uruguay) en su extremo Sur con un desarrollo total de 3442 km. (Consejo Portuario Argentino, 2009)

Sobre la margen izquierda del río Paraná desde el norte hacia el sur se localizan cuatro puertos principales: Puerto MADO (ó Delicia), Puerto Victoria, Puerto Eldorado y Puerto Piray, aunque en la actualidad sólo operan transporte de personas con el país vecino de Paraguay.

El puerto Mado o Delicia se ubica en el Km. 1884. En este puerto se registra tráfico vecinal fronterizo (TVF) con Puerto Lomas Valentina (Paraguay) y es controlado por Prefectura Naval Argentina (PNA) (Resolución General (AFIP) 2028/2006).

El puerto Victoria se ubica en el Km. 1818, a 90 km de la Ciudad de Iguazú, está situado en zona rural en proximidades de un destacamento de Prefectura Naval Argentina, permite el atraque costero de las embarcaciones dedicadas al transporte de personas que operan en tráfico desde y hacia la República del Paraguay. (Resolución General (AFIP) 288/1998)

El puerto Eldorado se ubica en el km. 1806,5, a 100 km. de la ciudad de Iguazú. El muelle consta de un acceso asfaltado, que permite el atraque de barcasas y/o lanchas de pasajeros (Resolución General (AFIP) 288/1998). Actualmente en el puerto de Eldorado no se registra actividad de carga ni descarga de mercaderías, salvo tráfico vecinal fronterizo (TVF) mediante lanchas de pasajeros Eldorado es frontera con Mayor Otaño (Paraguay) y se comunica con esta ciudad a través de servicios diarios de balsas.

El puerto Piray está ubicado en el km. 1798, a 117 km. de la ciudad de Iguazú. Está situado en inmediaciones de la fábrica Papelera de Celulosa Argentina SA y cuenta con un acceso asfaltado hasta la orilla del río que permite el atraque de costa a lanchas para el transporte de pasajeros (Resolución General (AFIP) 288/1998).

A su vez, en relación a las telecomunicaciones se presenta su situación actual. En cuanto a la telefonía fija el servicio es prestado por: Telecom Argentina S.A. (31.000 números asignados), SES Sistemas Electrónicos S.A. (1.000 números asignados) y Telemisiones S.R.L. (5.000 números asignados) (Comisión Nacional de Comunicaciones (2009).

La teledensidad de líneas fijas, a diciembre de 2008, era menor a 15%. Es decir, que la relación entre la cantidad de líneas en servicio y la población total en la Micro Región es menor a 15 teléfonos cada 100 habitantes (CNC, 2008a).

<b>Micro Región</b>	<b>Provincia de Misiones</b>	<b>Argentina</b>
Hasta 15%	10,26%	24,51%

Fuente: Comisión Nacional de Comunicaciones (2009a)

En cuanto a la telefonía móvil la Micro Región dispone, a diciembre de 2008, de 99.346 líneas telefónicas móviles, de las cuales 95,7% corresponden a las líneas pre-paga y sólo el 4,3%, a líneas post-pagas. Es importante destacar que la totalidad de las líneas telefónicas móviles se encuentran radicadas en la localidad de Eldorado (Comisión Nacional de Comunicaciones, 2008b).

En la actualidad hay tres prestadores ofreciendo el servicio de telefonía móvil en la Micro Región, a saber: Telecom Personal S.A. (80.000 números asignados), Claro Argentina S.A. (51.000 números asignados) y Telefónica Móviles Argentina S.A. (27.000 números asignados) (Comisión Nacional de Comunicaciones, 2009).

Por último, el acceso a los servicios de Internet en la Micro Región se realiza a través de la Cooperativa de Electricidad de Eldorado Ltda., la cual le brinda servicio a las Municipalidades de Eldorado, Montecarlo, Piray, San Pedro, Bernardo de Irigoyen, Mado y otras localidades vecinas. La Cooperativa recibe la señal de Internet a través de un enlace especial provisto por la empresa Telecom y luego la distribuye a los usuarios a través de: Banda Ancha ADSL (por línea de teléfono fija), Banda Ancha Wireless (por aire/cable) y Dial-Up (0610 por línea de teléfono fija).

El acceso telefónico se brinda a través del servicio 0610, con un costo telefónico más económico. El sistema wireless llega a todas las zonas en donde el acceso telefónico no es posible, a través de 3 repetidoras ubicadas estratégicamente, dos en la ciudad de Eldorado y una en Colina Delicia. Para el microcentro de la ciudad de Eldorado, se ofrece un cableado exclusivo para los socios que quieren prescindir del teléfono y del wireless. La Cooperativa también presta un servicio de Correo Electrónico y Almacenamiento de Páginas Web (Cooperativa de Electricidad de Eldorado Ltda., 2009).

#### **F.4. Posición estratégica en el MERCOSUR.**

La Micro Región está conformada por los municipios de 9 de Julio, Colonia Victoria, Colonia Delicia, Eldorado, Puerto Piray y Santiago de Liniers. Con una superficie de 2.259,62 Km<sup>2</sup> representa 7,58% del territorio provincial y con 76.283 habitantes, representa 7,90% de la población provincial.

La población está fuertemente concentrada (71,04%) en la ciudad de Eldorado, la cual es la tercera ciudad de la provincia luego de las ciudades de Posadas y Oberá.



Fuente: Misiones 21 (2008) Misiones, Territorio y Región. Ministerio de Cultura y Educación de Misiones.

Al estar ubicada entre Brasil al este y Paraguay al oeste, la Micro Región del Alto Paraná ofrece un punto estratégico intermedio para acceder desde Paraguay a Brasil a través de la Ruta Provincial N° 17.

En este sentido han existido diversas iniciativas, aunque inconclusas, orientadas a integrar Paraguay con Brasil a través del territorio microrregional. Entre ellos destacan: a) Ferrocarril propuesto por una empresa brasileña para unir los océanos Atlántico y Pacífico desde Brasil a través de Bernardo de Irigoyen, Eldorado, Posadas, Salta y hasta el territorio chileno de Antofagasta; b) Puente Eldorado – Mayor Ontaño por iniciativa de una empresa paraguaya; c) Puerto Eldorado propuesto por la Dirección Nacional de Puertos, hoy incluido en el Plan Estratégico Bicentenario 2016; d) Hidrovía Paraná – Paraguay, para uso comercial y turístico.

### F.5. Existencia de infraestructura edilicia y docentes en los tres niveles de formación de recursos humanos.

La Micro Región del Alto Paraná cuenta con 120 establecimientos educativos comunes, de los cuales 52% se encuentran concentrados en el Municipio de Eldorado.

Aproximadamente el 66% de los establecimientos educativos comunes de la Micro Región ofrecen educación inicial y primaria. Alrededor de 31% de estos establecimientos brinda educación secundaria, aunque sólo 28,57% de estos últimos brinda educación secundaria superior. Los establecimientos educativos que ofrecen educación superior no universitaria representan 2,78% y se encuentran concentrados en los Municipios de Eldorado y Puerto Piray.

La Micro Región del Alto Paraná es sede de la Facultad de Ciencias Forestales perteneciente a la Universidad Nacional de Misiones. Dicha facultad se encuentra ubicada en la localidad de Eldorado y ofrece tanto carreras de grado como de posgrado. Dentro de las carreras de grado se encuentran: Ingeniería Forestal, Ingeniería en Industrias de la Madera, Profesorado en Biología, y Técnico Universitario Guardaparque. Dentro de las carreras de posgrado se encuentran: Maestría en Tecnología de la Madera, y Maestría en Ciencias Forestales (Facultad de Ciencias Forestales, 2009).

Según el Anuario Estadístico de Misiones (2008), la Facultad de Ciencias Forestales contaba en el año 2006 con 913 alumnos, de los cuales 123 son nuevos inscriptos. En el año 2005 egresaron 14 alumnos de las distintas carreras ofrecidas por dicha facultad.

## **F.6. Recursos humanos y naturales aptos para diversificar la base económica actual.**

En la Microrregión posee una fuerte tradición en el laboreo de la tierra situación que favorece la existencia de un importante caudal de recursos humanos con conocimientos tácitos en esta materia. A su vez, esto se conjuga con la disponibilidad de tierras aptas para distintos cultivos.

En este sentido, el análisis de los mapas de aptitud ganadera, forestal, agrícola, apícola y para el desarrollo del agroturismo disponibles muestran que sólo considerando hasta la 3a categoría el 80% del territorio es apto para la ganadería, 84% para la actividad forestal, 43% para la apicultura, 86% para la actividad agrícola y 31% para el desarrollo del agroturismo.

**Aptitud del territorio de Eldorado para el desarrollo de actividades productivas (Porcentajes relativos según categoría)**

Categoría	Ganadera	Forestal	Apícola	Agrícola	Agroturismo
-----------	----------	----------	---------	----------	-------------

1 <sup>a</sup>	10%	31%	11%	41%	5%
2 <sup>a</sup>	24%	45%	17%	37%	6%
3 <sup>a</sup>	46%	8%	15%	8%	20%
4 <sup>a</sup>	13%	13%	10%	9%	32%
5 <sup>a</sup>	7%	3%	2%	5%	23%
6 <sup>a</sup>	1%		17%	1%	13%
7 <sup>a</sup>			13%		1%
8 <sup>a</sup>			15%		
9 <sup>a</sup>			1%		
10 <sup>a</sup>					

Fuente: SIGel (2007) Informe Final del proyecto Sistema de Información Geográfico (SIG) del municipio Eldorado.

A partir de la información disponible, se puede realizar una aproximación de la división del uso del suelo entre sus actividades productivas<sup>3</sup>. La agricultura, ganadería y silvicultura se distribuye según el siguiente detalle:

#### Distribución de la Producción Primaria por uso del suelo

<i>Típos de Cultivos</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Yerba mate</i>	<i>5,79%</i>
<i>Bosques y montes</i>	<i>18,00%</i>
<i>Forestación Industrial</i>	<i>11,61%</i>
<i>Tabaco</i>	<i>3,78%</i>
<i>Frutales</i>	<i>1,28%</i>
<i>Cereales de grano</i>	<i>1,81%</i>
<i>Oleaginosas</i>	<i>0,39%</i>
<i>Ganadería</i>	<i>25,87%</i>
<i>Hortalizas</i>	<i>0,63%</i>
<i>Otros/ Inf. No disponible</i>	<i>30,82%</i>

El otro aspecto que se pretende resaltar es la existencia, aunque en menor escala que producción de la maderera y sus manufacturas, de otros tipos de producciones primarias, entre ellas las siguientes: yerba mate, frutas y ganadería.

La producción de yerba mate es otra actividad productiva de la Micro Región del Alto Paraná, que posee una participación menor respecto a la actividad forestal. Según las estimaciones realizadas a partir de datos provistos por la Dirección General de Yerba Mate y Té perteneciente al Ministerio del Agro y la Producción de la provincia de Misiones, la superficie cultivada en la Micro Región representa el 5,44% de la superficie provincial. Esto equivale a unas 8.765 hectáreas. Para el año 2008, la

<sup>3</sup> Se determinó la superficie dedicada a la actividad primaria según datos del IPEC de las EAP (Explotaciones agropecuarias) de la provincia agrupadas por departamento y para determinar la superficie dedicada a cada actividad se utilizó la información disponible sobre algunos rubros productivos (Yerba mate, bosques y montes, forestación industrial, frutales, etc.). Las actividades sobre las que no se posee información han sido agrupadas en el rubro "Otros/ Inf. No Disponible". Para determinar, la superficie dedicada a ganadería se descontó de las EAPs el área dedicada a cultivos en la Micro Región.

producción microrregional se estima en alrededor 10.247 toneladas de yerba mate<sup>4</sup>. Sin embargo, ese nivel representa una caída respecto al 2002 (año del último Censo Nacional Agropecuario) del 31,35%. La evolución de la producción desde el año 2000 se puede observar en la siguiente gráfica:

Existe una fuerte caída en la producción de yerba entre los años 2003 y 2004, para luego recomponerse en el 2005. Sin embargo, la cantidad de toneladas producidas no alcanzó los niveles del 2001 cuando alcanzo su pico máximo desde el 2000. Después del 2005 la producción continuó la senda de caída de la producción.

Por otro lado, la producción de frutales en la Micro Región del Alto Paraná posee una amplia variedad de especies, primando por sobre el resto la obtención de cítricos. El área dedicada a la producción de frutales representa aproximadamente el 22% de la producción provincial. Esto equivale a una superficie de 1.943 hectáreas con un estimado de 700.000 plantas asociadas.

La composición del producto muestra que la mayor parte del área está dedicada a la obtención de naranjas, cuya área implantada representa el 41,84% de la superficie dedicada a frutales. En importancia relativa le siguen el mandarino, limonero y pomelo cuyas participaciones ascienden a 23,34%, 18,71% y 14,43% respectivamente. Del resto de la superficie sólo el 1,68% se distribuye entre por ejemplo durazneros, ananá, banano, etc.

Y por último, la actividad ganadera, no existen datos oficiales respecto al nivel y composición del ganado para año 2008. Sin embargo, la información brindada por el Censo Nacional Agropecuario del año 2002 indica que la mayor parte de la actividad ganadera está representada por el ganado Bovino, con un 89,54% de la producción. Se estima que la Micro Región del Alto Paraná contaba en el 2002 con unas 19.756 cabezas de ganado, de las cuales 17.689 correspondían a ganado Bovino.

La producción regional participa con el 3,94% del ganado total provincial, cuyo stock total ascendía a las 501.495 cabezas.

El resto de la composición microrregional muestra participaciones menores para el ganado porcino y ovino con un 6,58% y 2,37% respectivamente, con aproximadamente 1.330 y 468 cabezas para cada grupo ganadero.

## **F.7. Existencia de instituciones que representan a los sectores y estamentos de la Sociedad de la Micro Región**

Los actores institucionales vinculados a las cuestiones económicas y sociales identificados en la Microrregión son los siguientes: la Agencia para el Desarrollo Económico de Eldorado (ente autárquico de la municipalidad de Eldorado), la que a su

---

<sup>4</sup> La información provista incluye sólo la producción de yerba mate tipo canchada. Los datos referentes a la yerba mate molida no están disponibles para la región.

vez está conformada por distintas instituciones públicas y privadas, tales como: la Asociación de Madereros Aserraderos y Afines del Alto Paraná (AMAYADAP), el Colegio de Ingenieros Forestales de la provincia de Misiones, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) - Agencia de Extensión Rural Eldorado, la Facultad de Ciencias Forestales de la Universidad Nacional de Misiones, la Cámara de Comercio e Industria de Eldorado (CACIEL), la Cooperativa Agrícola de Eldorado (CAE), la Cooperativa de Electricidad de Eldorado (CEEL), Cáritas Diócesis de Iguazú, la Facultad de Ciencias Forestales de la UNAM, el Honorable Concejo Deliberante de Eldorado, la Escuela Técnica N°6 y la Escuela Agro Técnica.

Además la ciudad de Eldorado cuenta con la Oficina de Empleo Municipal, un Centro Integrador Comunitario, otras direcciones y/o áreas dependientes de la Municipalidad que realizan acciones con el objeto de atender las necesidades de las personas que habitan en el territorio.

El relevamiento institucional arroja un nutrido número de instituciones de diversas características en el territorio de referencia.

<b>Tipo de Institución</b>	<b>Cantidad de entidades</b>
Educativas / Administrativas	21
Salud	16
Obras Sociales y Sindicatos	16
Otras Instituciones publicas y privadas	14
Asociaciones, Cámaras Empresarias, Centros, Clubes, Colegios Profesionales	32
Bancos	5
Religiosas	9
Cooperativas	8
<b>Total</b>	<b>130</b>

## **F.8.Existencia de infraestructura, formación profesional y atención primaria de la salud.**

La infraestructura de salud de la Microrregión está básicamente soportada por la salud pública ya que existen un 61% de su población que no cuenta con cobertura de obra social El sistema de salud está integrado por el Hospital SAMIC (establecimiento de Nivel de Complejidad IV) y el mini Hospital zona Oeste. El SAMIC, cabecera de la Tercera Zona de Salud que asiste a una población de 180.000 habitantes.

Existen además 15 Centros Periféricos donde se realizan tareas de vacunación, control pediátrico y de embarazo, atención clínica de primer nivel y distribución de medicamentos y elementos de los diversos programas de salud que atiende a desnutridos y embarazadas.



## F.9. Existencia de recursos hídricos.

Ubicada en la zona norte de la provincia de Misiones denominada del Alto Paraná, la micro región se halla inserta en el corazón de la denominada Ecorregión del Bosque Atlántico del Alto Paraná o Selva Paranaense.

Conformada por los municipios que componen el Departamento Eldorado y el Municipio de Puerto Piray; la micro región limita el norte con el Departamento Iguazú, al este con los Departamentos de Gral. Manuel Belgrano y de San Pedro; al oeste con el Río Paraná que hace límite con la República del Paraguay y al sur con el Departamento de Montecarlo.

Abarca una superficie de 225.900 ha aproximadamente lo que representa el 7,5% de la provincia de Misiones.

Todo el territorio misionero está regado por infinidad de cursos de agua, arroyos y ríos existiendo además de innumerables manantiales. Abrazada por tres ríos importantes: el Paraná, el Uruguay y el Iguazú que constituyen el natural desagüe de grandes regiones con lluvias excesivas, su sierra central conforma la espina dorsal o columna vertebral que separa, como divisoria de las aguas, los tributarios de los dos ríos primeramente citados.

Esa sierra central alcanza su mayor altura en Bernardo de Irigoyen, lugar que resulta un gran centro de dispersión en Misiones. En efecto, en los alrededores de Irigoyen nacen afluentes del Iguazú, como el río San Antonio; del Paraná el Grande (tributario del Uruguay-i) el Piray Miní, el Piray Guazú; del Uruguay: el Yabotí y el Pepirí Guazú, con fuertes declives hacia todos los rumbos: de norte a sur, “en abanico”, por el oeste.

**Río Paraná:** Su nombre, de origen indígena significa “pariente del mar” y puede interpretarse, proviniendo del guaraní: “pará” = mar u océano; + “ná” o “moná” = pegado, es decir “pegado al mar”, en el sentido de “ligado al mar” adonde van a terminar sus aguas.

Nacido en plena meseta brasileña, de la confluencia de los ríos Paranaíba y Grande, constituye en su tramo misionero, de unos 330 kilómetros, el límite con la república del Paraguay. (Corre sobre un lecho pedregoso y en muchas partes, profundo).

La ribera argentina del Alto Paraná (margen izquierda), ofrece barrancas más altas que la ribera Paraguaya, generalmente.

Afluentes: El primero y principal afluente del Paraná en Misiones es el río Iguazú (del guaraní = "agua o río grande"), en el límite con el Brasil, que forma, unos 18 kilómetros aguas arriba de su desembocadura, las Cataratas, verdadera maravilla de la naturaleza, un centro turístico de atracción universal.

**Río Iguazú:** Cuya longitud de 1.300 kilómetros denota su importancia, nace cerca del océano Atlántico y tiene en Misiones varios afluentes a su vez: el río San Antonio, en el límite oriental con Brasil, de 120 kilómetros de largo, y otros menores, como el arroyo Zorzal, el San Francisco, el Yacutinga (que constituye las nacientes del Antas), siguiendo luego el Salto Reunión en el Iguazú, y otros afluentes menores, como el

Yacuy, Santo Domingo, Central y Ñandú. El primero citado, el San Antonio nace en inmediaciones de Bernardo de Irigoyen, tiene un recorrido muy sinuoso y recibe también aguas de varios arroyos que en la margen izquierda argentina, son estos: de las Antas, de los Patos, Tacuara, Deseado (o San Antonio Miní).

Es condición común de todos estos ríos y arroyos tributarios, su crecimiento con extremada celeridad por efecto de las lluvias torrenciales y frecuentemente sostenidas por varios días, interrumpiendo el tránsito de los puentes con su poderosa correntada.

Luego del Iguazú, de norte a sur, son afluentes misioneros del Paraná: el Mbotay; el Yazú Argentino; el Urua-í Marambas o Grande, uno de los mayores, de una longitud cercana a los 100 kilómetros, nacido en la sierra de la Victoria, en las cercanías de Bernardo de Irigoyen, cruza el territorio, teniendo como afluentes a su vez, al arroyo de las Cabeceras, en sus nacientes (el arroyo de las Cabeceras está formado por el arroyo Telma y el arroyo El 12), y luego, por su margen derecha, el afluente más importante: el Uruzú, mientras que por la izquierda el Uruguay-í recibe los aportes del Susto y del Moreno. Siguen después estos tributarios del Paraná: el arroyo Bonito; el Tupicúa, que junto con el Casualidad desaguan en un brazo común; el Aguaray Guazú (al que lleva sus aguas el Aguaray-Miní, el San Juan y el Dorado); el Aguaray Miní; el Yacutinga; el Santa Elena: el Apereá; el Pareihá; el Piray Miní de unos 80 kilómetros de largo, nacido también en Irigoyen, con sus afluentes: Alegría, Despedido, Bonito, Liebre, Paquita, Indio, León, Sarita, etc.; el arroyo Helena; el Pomar; el Piray Guazú, cuyas nacientes son vecinas de las del Miní, con una longitud casi análoga, pero de mayor caudal, de tal manera que sus avenidas han arrasado ya repetidas veces los puentes construidos de madera.

**Río Uruguay:** Del guaraní uruguá-y" = caracol de agua; su nombre significa pues: "río de los caracoles". Tiene sus nacientes en las estribaciones occidentales de la Sierra do Mar (Brasil), cerca de la costa atlántica El Alto Uruguay constituye el límite misionero con el Brasil en una longitud variable según las estimaciones efectuadas, por sus caprichosas sinuosidades, que puede calcularse en más de 300 kilómetros. Río de meseta, el Alto Uruguay (así se denomina la primera sección del río, hasta Concordia), es navegable en ciertos tramos de ese límite por lanchas, lanchones y jangadas.

Se caracteriza por sus aguas cristalinas, deslizándose en un marco espejeante de selva variada, sobre un lecho predominantemente pétreo y arenoso.

El río Uruguay no ha alcanzado todavía su nivel de equilibrio. Estrechado en su lecho pedregoso, más resistente que el del Paraná, procura hallar su cauce y lo va construyendo en y sus numerosos rápidos o correderas.

Sus crecientes ocurren generalmente a fines del invierno, de agosto a octubre, originadas por las lluvias que caen en la región brasileña de sus nacientes. Especialmente cuando se producen las bajantes, pueden apreciarse las innumerables "Cachoeiras" "cachueras" (cascadas o caídas de agua).

Su primer afluente misionero, en el límite oeste con el Brasil, es: el Pepirí Guazú, de 175 kilómetros de longitud, que nace en las cercanías de Irigoyen, corriendo como un hilillo de agua que separa esa localidad de la adyacente brasileña de Dionisio Cerqueira.

Sigue luego el Yabotí (conocido antiguamente como el “Yabotí Guazú”, de Oyarvide) formado por la confluencia del arroyo Yabotí Mini (nacido en la ladera oriental de la Sierra de Misiones), que recoge aportes del Invernada y del Florida por su margen derecha, y del arroyo Liso, por la izquierda, con el Yabotí Guazú o Pepirí Mini, formado por el Yabotí Guazú Este y el Oeste, y que tiene como afluentes el Fortaleza, en la derecha y los arroyos Competidor y Garibaldi (formado por el Liso y el San Juan), en la izquierda.

Entre las desembocaduras del Pepirí Guazú y del Yabotí en el río Uruguay, se encuentran los saltos del Moconá, de unos tres kilómetros de extensión, desplegados casi longitudinalmente en el río, de indescriptible belleza, con caídas de agua de cinco a siete metros de altura.

## **F.10. Capacidad para acceder a programas nacionales y provinciales de apoyo a la economía de la Micro Región.**

### ***DEBILIDADES***

#### **D.1. Perfil productivo poco desarrollado.**

El Producto Bruto Geográfico (PBG) de la provincia de Misiones, es aproximadamente el 1,3% del PBI nacional. Dentro del PBG provincial, la actividad terciaria es la más significativa, representando alrededor del 69% del total provincial. Le sigue en importancia el sector secundario (22%); la actividad manufacturera está ligada principalmente a la transformación de los productos primarios producidos en la provincia. El sector primario, con una participación del orden del 9%, se sustenta en la producción agrícola y la silvicultura. La participación de los sectores productivos en el PBG provincial no difiere sustancialmente de la media nacional.

La agricultura está fuertemente orientada a la producción de cultivos industriales tales como yerba mate, té y tabaco. La actividad forestal se basa principalmente en la explotación del bosque implantado. La importancia económica del sector foresto-industrial misionero es del orden del 15% del PBI provincial. Si la comparación se efectúa respecto a los sectores productores de bienes, su importancia asciende al 50%.

La estructura productiva de la Micro Región se asienta fundamentalmente en la explotación forestal y en la industrialización de los productos primarios, tales como los aserraderos y la industria celulósica-papelera.

Las estimaciones realizadas en el presente trabajo han utilizado la información provista por los informes del IPEC, estudios realizados por los municipios, organismos nacionales como el INDEC, y SAGPyA (Secretaría de agricultura, ganadería, pesca y

alimentación). Sin embargo existe una cantidad muy acotada de datos respecto a la región objeto de planificación. Por lo tanto, se ha utilizado como principal ponderador de la actividad regional la cantidad de pobladores. El riesgo de utilizar esta metodología de estimación implica alguna sub o sobre estimación de las variables que no se correspondan con la composición provincial en general.

La Micro Región alcanzó un Producto Bruto Geográfico (PBG) para el año 2008 de 1.687 millones pesos corrientes. Este valor indica una tasa de crecimiento anual promedio entre 2005 y 2008 del 23,69% en términos nominales. La misma variable (PBG) contabilizada en dólares estadounidenses asume un valor igual a 488,57 millones de dólares<sup>5</sup>. Mientras que al evaluar esta cifra en términos reales, es decir a precios constantes del año 2005, el PBG regional asciende a 1.055 millones de pesos, lo cual equivale a una tasa de crecimiento anual promedio del 8,7% (similar al crecimiento promedio nacional del 8,3% anual<sup>6</sup> para ese período).

En términos per cápita, la región distribuye su producción a razón de \$19.564 por habitante al año. El comportamiento temporal a valores corrientes y constantes se presenta en el siguiente gráfico:

Se observa un rápido crecimiento producido en la Micro Región entre los años 2005 y 2008 en términos nominales, el que no fue acompañado a la misma velocidad de crecimiento en términos reales. El componente inflacionario explica la diferencia entre el PBG nominal y el real.

Por otro lado, si se analizan las tasas de crecimiento anuales, la Micro Región posee una tasa de crecimiento del producto nominal del 89,23% acumulado. Mientras que la tasa real de crecimiento acumula un 18,37% en el trienio con una caída significativa durante el año 2007, cuya tasa de crecimiento fue negativa del - 0,1%, con un año 2008 que retoma una tasa positiva del 3,4%.

La composición de la producción agregada (Valor agregado de la producción) de la Micro Región tiene como principal componente al sector de comercio al por mayor y menor cuya participación relativa asciende al 22,8% de la producción total, seguido en segundo orden por la construcción en un 19,62% y luego la intermediación financiera con 16,12% y la industria manufacturera con 15,12%.

Un sector de particular importancia es el de agricultura, ganadería y silvicultura, cuya participación relativa es del 5,81% del PBG regional. La producción de este sector está concentrada en la actividad forestal y en la producción de yerba mate. Sin embargo, **el complejo forestal** (es decir todas las actividades pertenecientes a la cadena de valor de la madera) incluye la suma de este rubro del sector primario más la producción

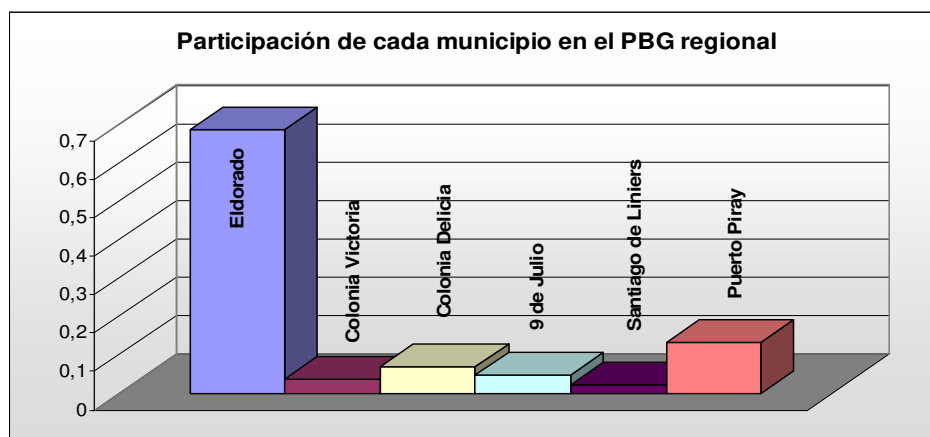
---

<sup>5</sup> El tipo de cambio utilizado para la estimación es de 3,453 u\$s, cotización vigente al 31/12/2008 según el Banco Central de la República Argentina.

<sup>6</sup> Para calcular el PBG a precios corrientes del año 2008 se realizó una proyección de la información correspondiente a los años 2005, 2006 y 2007 y se estimó una tasa de crecimiento promedio histórica.

manufacturera correspondiente. Esta agregación alcanza el 20,93% de la producción total<sup>7</sup>.

Otra información de gran relevancia tiene que ver con la distribución geográfica de la producción. La mayor parte de la producción regional se concentra en el municipio de Eldorado, cuya actividad representa el 68,53% del PBG del Alto Paraná, lo que equivale a unos \$ 1.156,31 millones de pesos corrientes para el año 2008. El resto de la producción se divide entre los 5 municipios restantes (Colonia Victoria, Colonia Delicia, Santiago de Liniers, 9 de julio y Puerto Piray), ocupando el segundo lugar de importancia la localidad de Puerto Piray, perteneciente al Departamento Montecarlo con una participación del 13,15%. Es decir que su producción para el año 2008 alcanzó los 221,89 millones de pesos de ese año.



Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por el IPEC.

Para los restantes municipios se concluye que Colonia Victoria participa del 3,38% de la producción con una valor de 57,1 millones de pesos corrientes. Colonia Delicia produce 114 millones de pesos, o bien 6,7% del total microrregional. La localidad de 9 de Julio con 81,3 millones de pesos representa el 4,8% y por último, Santiago de Liniers con el 2,1% restante.

La producción agregada regional también puede clasificarse según sean de origen primario, secundario o terciario.

La actividad relacionada con la producción a partir de los recursos naturales (Sector Primario) está comprendida por la agricultura, ganadería, granja, silvicultura, pesca, minería, etc. Mientras, el sector secundario correspondiente a la transformación de materias primas en bienes a través de actividades industriales, lo componen la industria manufacturera, la construcción y la producción de electricidad y agua potable. En cuanto al sector terciario se incluyen todas las actividades que consisten en la prestación de servicios.

La Micro Región del Alto Paraná posee la siguiente estructura productiva:

<sup>7</sup> Esta suma no incluye las actividades comerciales al por mayor y menor relacionadas a la actividad forestal por no poseer la información correspondiente.

### Estructura Productiva de la Micro Región

Sector Productivo	Participación Sectorial	Producto sectorial (en millones de pesos)
Sector Primario	8,25%	139,20
Sector Secundario	35,91%	605,79
Sector terciario	55,84%	942,08

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por el IPEC.

La producción microrregional se concentra en el sector terciario. El 55,84% de la producción consiste en la prestación de servicios. El 35,91% corresponde a la actividad industrial, mientras que el 8,25% restante a la obtención de materias primas.

**Sector primario:** La mayor proporción de la producción sectorial está asociada a la agricultura, ganadería y silvicultura, cuya participación alcanza el 70,41%. Esta es la materia prima principal de las actividades manufactureras relacionadas con la producción de madera, celulosa y el resto de las actividades de la industria maderera. Por otro lado, y a pesar de la existencia de puertos en la zona del Alto Paraná, la actividad pesquera es prácticamente insignificante en la producción regional.

### Conformación del Sector Primario de la Micro Región

Sector Primario	Participación en el sector	Producto (en millones de Pesos)
Agricultura , Ganadería, Granja y Silvicultura	70,41%	98,01
Pesca	0,02%	0,03
Otras actividades primarias	29,57%	41,16

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por el IPEC

**Sector secundario:** La actividad relacionada con la producción de bienes a partir de la transformación de otros puede segmentarse entre la industria manufacturera propiamente dicha, la construcción y la producción de agua y energía. La composición del sector se describe de la siguiente manera:

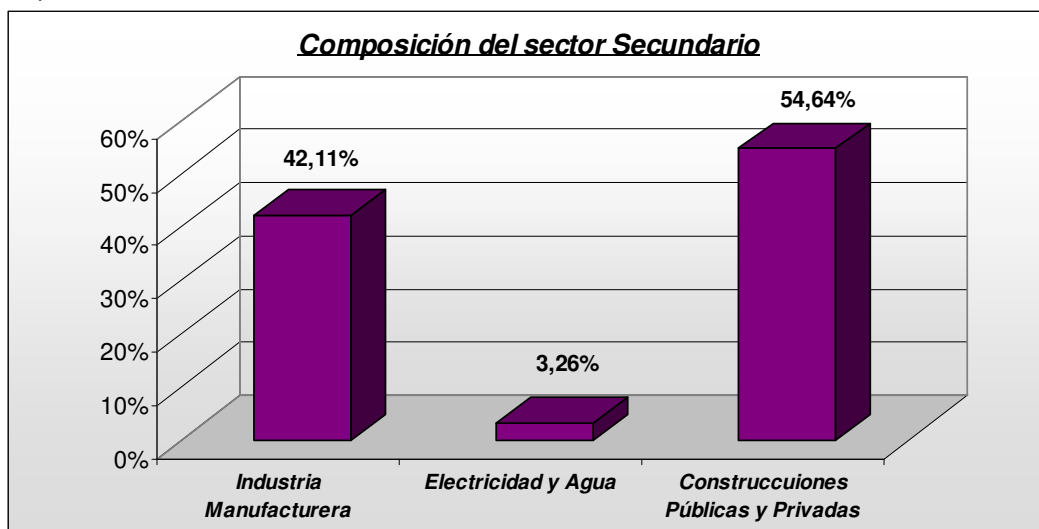
### Conformación del Sector Secundario de la Micro Región

Sector Secundario	Participación en el sector	Producto (En millones de pesos)
Industria Manufacturera	42,11%	255,10
Electricidad y Agua	3,26%	19,75
Construcciones Públicas y Privadas	54,64%	331,00

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por el IPEC.

Es decir, la producción total sectorial alcanza aproximadamente los 605 millones de pesos anuales, según lo estimado para el año 2008. A su vez la mayor parte de ésta se concentra en la industria de la construcción con una participación del 54,64% del producto generado por el sector secundario de la economía<sup>8</sup>.

La industria manufacturera, principalmente la relacionada con la cadena de valor de la industria maderera, constituye el 42,11% del sector, totalizando unos 255,1 millones de pesos anuales en el 2008.



Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por el IPEC.

**Sector terciario:** El sector productor de servicios de la Micro Región es el principal participante de la actividad regional. En conjunto representa el 55,84% del PBG. La mayor concentración de las actividades se orientan hacia el comercio al por mayor y menor, cuya participación en el sector asciende al 40,82% con aproximadamente una producción anual de 384 millones de pesos.

Los rubros que siguen en importancia relativa ubicados por detrás del comercio son: el de intermediación financiera con una participación del 28,86% del sector servicios y el de transporte con un 15,65%. La participación del resto de los rubros se describe a continuación:

<sup>8</sup> No existe información disponible para desagregar qué proporción corresponde a construcciones públicas y qué proporción a inversiones privadas.

### Conformación del Sector Terciario de la Micro Región

Sector Terciario	Participación en el sector	Producto (En millones de pesos)
Comercio al por mayor y menor	40,82%	384,56
Restaurantes y Hoteles	0,75%	7,07
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	15,65%	147,44
Intermediación Financiera	28,86%	271,88
Actividades inmobiliarias	1,20%	11,30
Administración Pública y defensa	5,82%	54,83
Servicios de enseñanza	4,17%	39,28
Servicios de Salud	2,26%	21,29
Otras actividades de serv. Comunitarios, sociales y pers.	0,47%	4,43

## D.2. Pérdida de productividad y competitividad de la PyME's locales.

La creciente globalización económica, la velocidad de los cambios, la incertidumbre, el grado de exposición externa de las diferentes economías y las mayores exigencias de la pugna competitiva en los diferentes mercados acentúan la necesidad de innovaciones o adaptaciones. Esto significa que, si bien no todas las empresas tienen como objetivo el competir en los mercados internacionales, estos deben constituir siempre un referente obligado para introducir un incremento de la eficiencia productiva y la competitividad en los diferentes mercados en los que operen.

En este sentido, productividad y competitividad son cuestiones que influyen en el logro del mejor posicionamiento de las empresas y la Microrregión en el contexto económico en el que se inserte. Ambas interactúan y en su retroalimentación se encuentran los aspectos críticos que deben ser atendidos en una estrategia de desarrollo económica.

“La *productividad* puede definirse como la relación entre la producción de bienes y servicios que se obtiene mediante un determinado sistema de producción y los recursos empleados para obtenerla, es decir, trabajo, capital, energía, materiales, tierra, información y tiempo” ((Guía de Aprendizaje FOMIN sobre Proyectos de Integración Productiva y Desarrollo Económico Territorial -Módulo 1, F. Albuquerque y M. Dini- Año 2008).

Se trata entonces, de considerar el uso eficiente de los recursos utilizados en la producción de bienes y servicios y es aplicable a una empresa o a un conjunto de las mismas. Pero la cuestión central es alcanzar una combinación eficaz de los recursos



disponibles (recursos humanos, recursos naturales, recursos de capital, etc.) de modo que procuren una mejora de la productividad que debería:

- a). estar acompañados de formas que aseguren la distribución de sus resultados a lo largo y ancho del tejido productivo, empresarial y social en la Microrregión;
- b). incorporar formas de producción cada vez más sustentables, de forma coherente con las crecientes exigencias de calidad, eficiencia y diferenciación productivas, lo que permite vislumbrar una nueva frontera de competitividad basada, precisamente, en las tecnologías y procesos productivos *ecoeficientes*.

“La productividad combina, pues, conocimientos técnicos, superior calificación de los recursos humanos, mejoras de la gestión y organización empresarial, y adecuado entorno social e institucional en la Microrregión. Hay muchos factores que influyen en a productividad:

- Nivel micro, las mejoras introducidas en la empresa, en las relaciones laborales y en la cadena productiva.
- Nivel meso, la existencia de condiciones de competitividad sistémica territorial<sup>9</sup>, construcción de capital social entre los diferentes actores territoriales, cooperación institucional, concertación público-privada y eficiente gestión pública.
- Nivel macro, las políticas públicas, el marco jurídico y regulatorio, el ciclo económico y la competencia internacional.
- Nivel meta, los valores y cultura emprendedora territorial, la valoración social favorable al empresario, y la búsqueda de cohesión social, entre otros” (Guía de Aprendizaje FOMIN sobre Proyectos de Integración Productiva y Desarrollo Económico Territorial -Módulo 1, F. Alburquerque y M. Dini- Año 2008).

Mientras que “la *competitividad* se sustenta inicialmente en los factores explicativos de la productividad, esto es, en la incorporación de progreso técnico y organizativo en la actividad productiva, lo cual depende esencialmente de la gestión empresarial, la infraestructura tecnológica disponible, la calidad de los recursos humanos y las relaciones laborales, y el nivel de vinculación existente entre los sistemas de educación y capacitación y el sistema productivo y empresarial.

---

<sup>9</sup> “La Competitividad Sistémica Territorial es un concepto que distingue cuatro niveles que son fundamentales para la competitividad de un territorio:  
- Nivel micro, relativo a las empresas y sus estrategias, las cuales deben asegurar la innovación tecnológica y de gestión en las actividades productivas y en el tejido empresarial.  
-Nivel meso, referido a las instituciones y organizaciones de apoyo a las empresas, que deben asegurar la creación de un entorno innovador para el desarrollo empresarial, integrando las políticas sectoriales.  
-Nivel macro, encargado de asegurar condiciones generales de estabilidad y de promover la adecuación de normas y marco regulatorio general.  
-Nivel meta, que debe impulsar la capacidad de animación social y la concertación estratégica de los actores territoriales, promoviendo los valores y actitudes favorables al desarrollo y la capacidad emprendedora.” - Guía de Aprendizaje FOMIN sobre Proyectos de Integración Productiva y Desarrollo Económico Territorial - F. Alburquerque y M. Dini- Año 2008.

Por otro lado, los factores explicativos de la competitividad hacen alusión a la mejora de la calidad y diferenciación del producto, la entrega a tiempo o la eficiencia en el servicio posventa. En suma, tienen que ver con la disponibilidad de información estratégica sobre mercados y pautas de consumo, así como con una apuesta clara por la calidad del producto” (Guía de Aprendizaje FOMIN sobre Proyectos de Integración Productiva y Desarrollo Económico Territorial -Módulo 1, F. Alburquerque y M. Dini-Año 2008).

Desde esta perspectiva, se observa que algunas de las cuestiones planteadas en los taller participativos son indicios de la pérdida de productividad y competitividad de las PyME’s en la Microrregión y con mayor agudeza en las empresas dedicadas a la producción rural. Entre estas cuestiones se destacan las siguientes: escasa comercialidad de las PyME’s con poco apoyo a proyectos productivos, concentración de medios productivos y desarticulación de la cadena productiva.

La estructura social agraria de la Micro Región se caracteriza por la gran predominancia de pequeños productores que implementan sistemas productivos muy diversificados y la presencia de empresas medianas y grandes que manejan superficies mayores: empresas forestales.

Eldorado, como los otros municipios integrantes de la Micro Región y de la provincia de Misiones, tiene entre sus principales problemas: los altos índices de desempleo y subempleo, una economía basada en la actividad agropecuaria tradicional (yerba mate, producción forestal, ganadería, tabaco), una creciente concentración de la población en las zonas urbanas y problemas ambientales. A ello se suma una incipiente experiencia participativa en la gestión de temas públicos con una consecuente baja capacidad de trabajo interinstitucional (gobierno local y sociedad civil) para la formulación de propuestas de desarrollo.

Teniendo en cuenta la predominancia de pequeños productores en la Micro Región, tanto los recursos como los procesos puestos en marcha en los territorios apuntan a este sector empresario. Al respecto existen instituciones que lo atienden, desempeñando sus tareas a través de programas y proyectos con diversas fuentes de financiación.

### **D.3. Infraestructura insuficiente en calidad y cantidad (agua y cloacas, electricidad, gas, red vial, residuos sólidos urbanos, Internet).**

Sin duda, un aspecto central para el desarrollo de la Microrregión lo constituyen el estado, disponibilidad y accesibilidad a las infraestructuras que serán la plataforma que sostendrá las actividades económicas y humanas de la Microrregión. Por ello, en este apartado se expondrán los aspectos críticos de las infraestructuras que fueron identificadas en los talleres participativos.

**Sistema hídrico y Saneamiento:** Al igual que la provincia de Misiones, las características hidrológicas de la Micro Región son bien definidas; donde el río Paraná

y el Arroyo Aguaray Guazú forman sus límites oeste y norte respectivamente. Atraviesan la Micro Región los Arroyos Piray Miní y Piray Guazú, ambos con desembocadura sobre el Río Paraná. Estos arroyos y sus tributarios tienen en la Micro Región un desarrollo de más de 1.000 kilómetros (SIGel, 2009).

El Arroyo Aguaray-Guazú, nace en la meseta situada al sur de la sierra Morena y luego de unirse al Aguaray-Miní, recibe a su derecha el Arroyo Dorado, desembocando al Paraná al sur de Puerto Irigoyen.

Los Arroyos Aguaray-Miní 2° y Yacutinga, de muy corto recorrido (5 y 10 km respectivamente), desembocan en la zona de Puerto Delicia.

El Arroyo Piray-Miní, con un curso muy tortuoso, recibe varios cauces tributarios importantes como los Arroyos Alegría, Despedido y Paquita, entre otros menores. Luego de varios kilómetros de curvas y contracurvas desemboca en el Alto Paraná a unos 6 km. al Norte de Eldorado.

El Arroyo Piray-Guazú es uno de los ríos con mayor longitud. Con nacimiento en el cerro Alegría, al norte de la sierra de Misiones recibe numerosos arroyos de diversa importancia. A partir del Arroyo de Las Antas el curso se vuelve más tortuoso hasta desembocar a 3 km al norte de Puerto Piray.

Tanto en la cuenca del Piray-Miní como en la del Piray-Guazú se han desarrollado estudios para proyectos hidroeléctricos desarrollados por la ex Agua y Energía de la Nación.

La prestación de los servicios de agua y cloacas está regulado por la Ley Provincial N° 3391 de diciembre de 1996; siendo el órgano de aplicación el Ente Provincial de Regulación de Aguas y Cloacas (Eprac) (Territorio Digital, 2007).

En el año 1998 la Cooperativa de Electricidad de Eldorado Ltda. obtuvo la concesión de la prestación del servicio público de agua potable y desagües cloacales para la Ciudad de Eldorado, a través del Decreto Provincial N°185/1998 del 25 de febrero de 1998 (Municipalidad de Eldorado, 2009). El contrato de concesión tiene una duración de 20 años prorrogable por dos períodos de 5 años cada uno. Si bien se han realizado inversiones en el servicio de agua, tanto en tratamiento como en control de la calidad del agua, el servicio de cloacas no se ha logrado concretar (Territorio Digital, 2007).

Desde esa época a la fecha, tanto la Cooperativa de Electricidad de Eldorado Ltda., como la Municipalidad y el Honorable Concejo Deliberante de Eldorado han tratado de concretar en varias oportunidades la implementación de un sistema de desagüe cloacales, sin que hasta la fecha se haya podido concretar (Municipalidad de Eldorado, 2009).

El 20 de agosto de 2009, en el marco de la presentación del Plan de Desarrollo Económico de la Micro-Región del Alto Paraná, se firmó un Acta-Acuerdo para relanzar la construcción de desagües cloacales de la Ciudad de Eldorado entre la Municipalidad

de Eldorado, el Honorable Concejo Deliberante de Eldorado y la Cooperativa de Electricidad de Eldorado Ltda. (Municipalidad de Eldorado, 2009).

**Electricidad:** El flujo eléctrico de la Micro Región es provisto y abastecido por dos cooperativas: Cooperativa de Electricidad de Eldorado Ltda. (CEEL) y Cooperativa de Electricidad Montecarlo Ltda. (CEML). La primera brinda energía eléctrica a los Municipios de Eldorado, 9 de Julio, Santiago de Liniers, Victoria y parte de Colonia Delicia. La segunda al Municipio de Puerto Piray.

La Cooperativa de Electricidad de Eldorado Ltda. (CEEL) posee como punto principal de abastecimiento la Estación Transformadora Eldorado, que pertenece a la Empresa Provincial de Energía (EMSA). En esta estación se transforma la energía de 132KV a 33 y 13,1 KV y desde ahí salen tres alimentadores para la ciudad de Eldorado, dos de ellos a 13,2 KV y uno a 33 KV. Los dos alimentadores en 13,2 KV abastecen la zona oeste de la ciudad y tiene una capacidad de suministro de 6.000 KVA aproximadamente, mientras que el de 33 KV suministra energía a las Subestaciones “Eldorado Centro” con una potencia instalada de 13.000 KVA, “Malvinas Argentinas” con 8.500 KVA y “9 de Julio” con 6.000 KVA. Esta última subestación es la que distribuye energía a la zona oeste de la ciudad Eldorado y a los Municipios de 9 de Julio, Santiago de Liniers, Colonia Victoria y parte de Colonia Delicia.

La Cooperativa además de encargarse de la compra y distribución de energía, se ocupa de las ampliaciones y mejoramiento del Alumbrado Público, instalación de los comandos y medición del mismo así como el mantenimiento y lectura de medidores en períodos mensuales. Actualmente existen 183 comandos con medición para el Alumbrado Público, que controlan algo más de 4500 luminarias en toda el área de concesión de la CEEL (Cooperativa de Electricidad de Eldorado Ltda., 2009).

**Gas:** La única fuente de gas microrregional es el Gas Licuado de Petróleo (GLP), el cual es distribuido a las localidades por las Cooperativas de Eldorado y Montecarlo. Estas dos cooperativas, junto con otras siete, integran la Cooperativa de Cooperativas de Gas, Servicios Públicos y Vivienda Misiones Ltda. (MISCOOPGAS), la cual se encarga del fraccionamiento y distribución de GLP en la provincia de Misiones. Los servicios ofrecidos a la Micro Región son: distribución de GLP en garrafas de 10, 15 y 45 kilogramos y distribución de GLP a granel (Cooperativa de Cooperativas de Gas, Servicio Públicos y Vivienda Misiones Ltda., 2009)

En consecuencia, esta Micro Región se encuentra desvinculada de la red de abastecimiento de gas natural, al igual que la provincia de cual forma parte (Misiones), Chaco, Corrientes y Formosa. Ante esta situación dichas provincias se adhirieron al Acuerdo Federal para el lanzamiento del gasoducto del noreste argentino firmado en noviembre de 2003 por el Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios de la Nación, las provincias de: Salta, Formosa, Chaco, Corrientes, Misiones, Entre Ríos y Santa Fe y la Organización Techint. Este acuerdo quedo suscripto por el Gobierno Nacional a través del Decreto 267/2007 que declara de Interés Público Nacional la construcción del “Gaseoducto del Noreste Argentino”. (Comunicado de Prensa del Foro Multisectorial Chaco-Corrientes-Misiones-Formosa, 2008).

Sin embargo, hasta el día de la fecha no se han concretado las acciones pactadas en el acuerdo ni en el proyecto anunciado por el Ex-Presidente Néstor Kirchner en el 2004. El trazado del gasoducto, previsto en el proyecto, tiene origen en Tarija (Bolivia) y entra dentro de territorio argentino por la provincia de Salta (Campo Duran) y se extiende por las provincias de Formosa, Chaco, Misiones, Corrientes, Entre Ríos, Santa Fe y Buenos Aires (Bank Information Center, 2009).

**Red vial:** La red vial urbana está clasificada de acuerdo a su función. Las vías troncales son la vías nacionales, provinciales o municipales que conectan al municipio con la Provincia, la Nación y con otros países, como es el caso de la Ruta Nacional N° 12. Las vías primarias están conformadas por las avenidas y calles estructurantes y tienen por finalidad el rápido ingreso y egreso de las distintas zonas de la ciudad. La Av. San Martín está definida como vía longitudinal en toda su extensión, desde la Reserva Natural Municipal Salto Kupper hasta su intersección con la Avenida Hipólito Irigoyen y Adrejovich. Esta avenida es el eje circulatorio con la mayor concentración de actividades comerciales, equipamientos y otros diversos usos.

Además, componen la red vial las vías secundarias y terciarias las que estructuran las conexiones internas de las diferentes zonas de la ciudad.

La red vial tiene una extensión de más de 460 km., entre rutas y caminos vecinales, aunque 76% de esta red vial no se encuentra pavimentada.

Red vial principal y secundaria de la Micro Región

Jurisdicción	Clase	Longitud (Km)	Longitud (Km)
Ruta Nacional	Pavimentado	43,55	43,55
Rutas Provinciales	Pavimentado	62,28	195,26
	Tierra	132,98	
Caminos Vecinales	Pavimentado	5,47	225,16
	Tierra	219,69	
<b>Total</b>			<b>463,97</b>

Fuente: Sigedel – Agencia para el Desarrollo Económico del Eldorado, 2009

La red vial primaria conecta mediante la Ruta Nacional N° 12, las localidades de Puerto Piray, Eldorado, Colonia Victoria y Colonia Delicia, en dirección sur-norte, con un desarrollo de 45,5 km; y mediante la Ruta Provincial N° 17, las localidades de 9 de Julio y Santiago de Liniers.

La red vial secundaria está compuesta por la Ruta Provincial 16 (terrada), que comunica la localidad de Puerto Piray con la localidad de San Pedro y la Ruta Provincial N° 20 (pavimentada) que conecta la Ruta Provincial N° 17 también con San Pedro. Ambas rutas además conectan la Ruta Nacional N° 12 con la Ruta Nacional N° 14, también pavimentada hasta la localidad de Gramado.

**Residuos Sólidos Urbanos (RSU):** Hasta el año 1999 en todos los municipios de la provincia de Misiones los basurales o la deposición de residuos se efectuaban a cielo abierto en vertederos o vaciaderos, originándose innumerables focos de contaminación ya sea por los desechos de material orgánico como por la quema continua, los lixiviados y desagotes de camiones atmosféricos a campo abierto. Ante estos hechos se creó un circuito de transferencia y relleno sanitario en la Zona Sur, con la adhesión de los primeros municipios del área. Luego se crearon otros dos centros más, uno de ellos, en el paraje de Aguas Blancas (Localidad de Caraguatay), el que se encuentra en el circuito de la Micro Región del Alto Paraná. Este centro opera desde principios del 2006, abarcando los Municipios adheridos de Eldorado, Puerto Piray, 9 de Julio, Santiago de Liniers, Colonia Victoria y Colonia Delicia.

La recolección de residuos en el Municipio de Eldorado se realiza sólo dentro del ejido Urbano, disperso y de difícil accesibilidad. El 83% de sus calles son terradas, por lo cual en los días de lluvia o exceso de humedad el servicio se reduce considerablemente o directamente no se realiza.

La cantidad de residuos trasladados se acerca a las 70 toneladas diarias, sin contar el barrido completo de todos los sectores previstos. Por lo que se estima que superaría las 80 toneladas. Si ha este total le sumamos las áreas y los barrios que no están servidas, se podría inferir que en la época estival se superarían las 100 toneladas.

Los líquidos cloacales y residuales vertidos a cielo abierto en el Viejo Basural superan los DOS MILLONES DE LITROS MENSUALES.

El Municipio de 9 de Julio no traslada la totalidad de sus residuos, porque con 8 toneladas semanales no se cubre la necesidad de su población, pudiéndose discernir de ello que la mayor parte de sus residuos es tratada o no dentro de cada vivienda, según su ubicación predominantemente Rural.

No es menor el dato de la contaminación producida por el uso de los Agroquímicos en la actividad Agroforestal, la suplantación de los Bosques Nativos y la deforestación no es controlada en y alrededor de las cuencas Hidrográficas, Rurales, y Urbanas Polucionadas.

El tramo de recorrido promedio es de 25 Km como mínimo y el más corto de 8.

El Municipio cuenta con 6 Camiones compactadores, los que transportan material compactado por más de 70 toneladas diarias cuando funcionan en su totalidad. Esto último no es frecuente, ya que las unidades tienen en su mayoría una antigüedad superior a los 5 años y en algunos casos superiores a los 20 años.

El Personal afectado a la recolección de residuos domiciliarios Urbanos es de 18 (dieciocho) personas, incluyendo al operario de la unidad.

El área barrida por el servicio no tiene su correlato con el cumplimiento de los contribuyentes, ya que el mismo en algunos lugares sólo llega al 14%, siendo las áreas

centrales las que subsidian en cierto modo a las demás. Por otra parte los barrios intrusados como en los espacios verdes o terrenos de aparente propiedad pública, no son parte en su mayoría del recorrido de colección. De ello también puede estimarse que solo tiene servicio 70% de la población, quedando el resto librado a los mini basurales o a entierros caseros o simplemente en el patio trasero.

Los Costos de Operación de un camión compactador en las actuales condiciones, rondan los \$900 diarios. Por lo que el costo de 10 toneladas de basura recogida y trasladada sería de \$90 la tonelada, ó \$0,09 el Kilogramo, ó \$ 0,36 por unidad de vivienda (Unifamiliar, tomando como base 4kg/día).

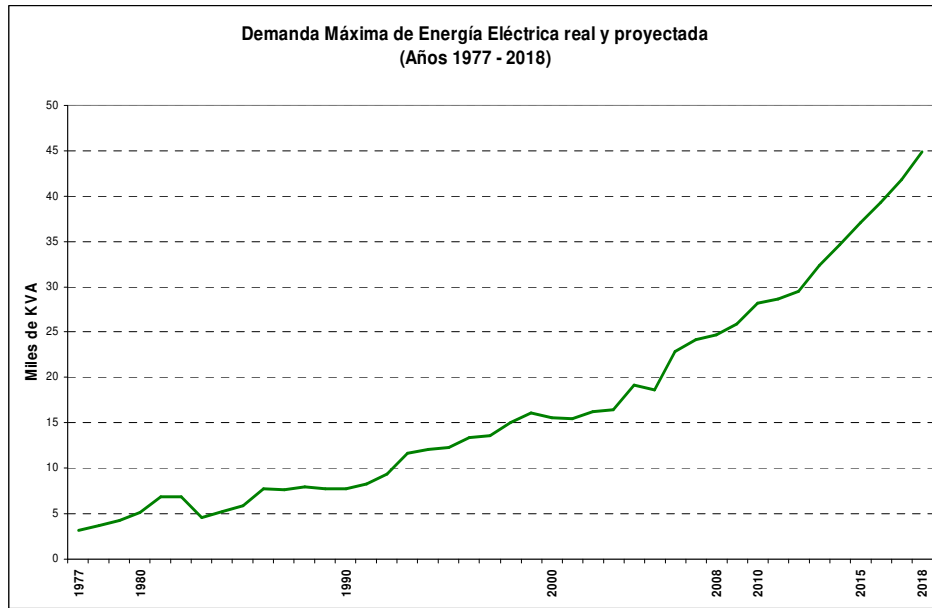
El sistema de manejo de los residuos sólidos urbanos de la Microrregión muestra algunas deficiencias:

- Los residuos domiciliarios y los de otro origen no son clasificados de acuerdo a las normas.
- En el Municipio de Eldorado desde el 2008 se implementó la recolección diferenciada de los residuos de origen patogénicos, que a la fecha se cumple con 90% de efectividad, ya que son respetadas las normas en su recolección, depósito, traslado y acumulación en la Estación de Tránsito del Km. 18, calle Maipú y Picada 24.
- El predio donde se vertía la basura anteriormente sigue funcionando como tal, 30 o 40% de los residuos son transportados por particulares que siguen depositando en él sus desechos, con las consecuencias previsibles de las quemaduras y los lixiviados.
- Los camiones atmosféricos siguen desagotando sus extracciones, a cielo abierto en un descampado sin piletas ni lagos de oxidación, pese al convenio preexistente (1994) del cual no toma nota al presente la Cooperativa de Electricidad de Eldorado en el Área correspondiente (Aguas).
- El Municipio de 9 de Julio pese a estar adherido al sistema continúa depositando la basura en el antiguo vertedero, no se sabe si por incomodidad horaria o por desaprensión de quienes ejecutan el servicio.
- El Municipio de Puerto Piray transfiere directamente sus residuos al paraje donde se efectúa el Relleno por razones de cercanía.
- Los demás Municipios de carácter semi-rural como Mado-Delicia y Santiago de Liniers en la actualidad realizan la deposición y tratamiento de sus residuos a la vieja usanza con pozos y rellenos en o dentro de las propiedades, incluso en los asentamientos y barriadas surgidas de los trabajadores agroforestales de la zona.

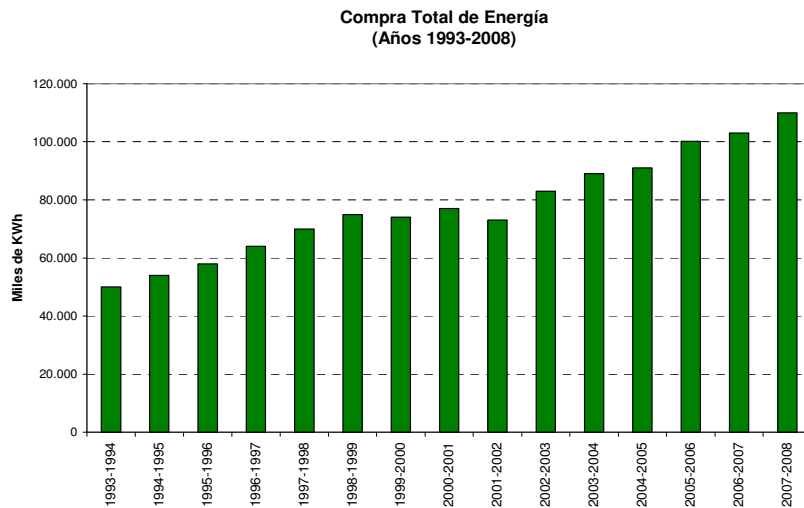
#### **D.4. Escasa capacidad energética de la Micro Región.**

Históricamente la tasa promedio de crecimiento anual de la demanda máxima de energía eléctrica ha rondado 6%, aunque en los últimos años es muy variable. Entre 1997 y 1999 tuvo un crecimiento y un decrecimiento entre 1999 y el año 2000, el que sigue decreciendo en los años siguientes; los que "son atípicos con sobresaltos e

inestabilidad política que repercute en la demanda" (Cooperativa de Electricidad de Eldorado Ltda., 2009).



Fuente: Elaboración propia con base en Cooperativa de Electricidad de Eldorado Ltda. (2009)



Fuente: Cooperativa de Electricidad de Eldorado Ltda. (2009)

### D.5. Desocupación, existencia de empleos pocos calificados y de baja remuneración.



La población en edad económicamente activa (PEEA)<sup>10</sup> representa el 55,56% del total, equivalente a 48.729 personas. Mientras que el 6,64% restante compone la población pasiva permanente.

El Municipio de Eldorado, en el año 2001 la población ocupada se distribuía de la siguiente manera: empleados del sector público 24,4%; empleados del sector privado 46,4%; patrón 5,7%; trabajador por cuenta propia 19,3%; trabajador familiar 4,2%.

La gran cantidad de beneficiarios del Plan Jefas y Jefes de Hogar y de otros planes sociales, acompañado con el bajo nivel de instrucción, condiciones no óptimas laborales, la proporción de inserción laboral, el bajo porcentaje del nivel de satisfacción de necesidades básicas y otros problemas sociales, son los que padecen un gran número de habitantes de la Microrregión. Este tipo de condicionamiento que tienen las personas, provoca sedentarismo y poca iniciativa a la búsqueda de alternativas para mejorar su calidad de vida y esto obstaculiza el desarrollo de la comunidad tanto en su aspecto económico como social.

**Provincia de Misiones según municipio. Población ocupada por categoría ocupacional. Año 2001**

Municipio	Población ocupada	Obrero o empleado		Patrón	Trabajador por cuenta propia	Trabajador familiar
		Sector público	Sector privado			
Eldorado	11.838	2.886	5.497	680	2.289	486
Puerto Piray	1.742	300	1.142	30	223	47
Colonia Delicia	655	113	380	18	75	69
9 de Julio	723	76	488	12	99	48
Colonia Victoria	396	74	239	13	43	27
Santiago de Liniers	298	31	184	6	48	29

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

Eldorado y su zona de influencia fue parte del proceso de colonización, poblándose fundamentalmente con el aporte de emprendimientos de empresas privadas, que atrajo a un tipo de colono de nivel económico-educativo comparativamente más elevado, tales como alemanes, suizos, daneses y en menor proporción ingleses. Las explotaciones originarias, divididas en lonjas a lo largo de un curso de agua o picadas variaban entre 25 a 100 has, predominando hoy como producto de las subdivisiones las de 25 has. Las chacras de las zonas presentaban una gran diversidad de cultivos,

<sup>10</sup> No se discrimina entre los que buscan y no buscan trabajo, solo incluye las personas que poseen edad suficiente para realizar un trabajo. Hombres entre 15 y 65 años, y mujeres entre 15 y 60 años.

teniendo como principales a la yerba mate, citrus y forestaciones lo que dio lugar a la instalación de las industrias relacionadas.

Los efectos de la globalización y las políticas neoliberales se hicieron sentir fuertemente en la micro-región, y su principal expresión fue la concentración de los recursos especialmente de la tierra, con el consecuente debilitamiento de la actividad productiva de los pequeños productores en los municipios, que en algunos casos obligó a la reconversión productiva pero en general expulsó mano de obra rural y generó migración hacia los centros urbanos.

Según datos extraídos del Censo realizado en el año 2001, los empleos de la economía local se distribuyen de la siguiente manera:

Categoría de trabajador	Municipio	Provincia	País
Obrero o empleado en el sector público	<b>24,38%</b>	20,52%	21,20%
Obrero o empleado en el sector privado	<b>46,44%</b>	38,36%	48,94%
Patrón	<b>5,74%</b>	4,67%	6,24%
Trabajador por cuenta propia	<b>19,34%</b>	26,11%	20,26%
Trabajador familiar	<b>4,11%</b>	10,35%	3,37%

En lo que respecta al sector privado la Agencia de Desarrollo Económico de Eldorado (AGEDEL) ha realizado en el año 2001 un censo económico que arrojó los siguientes resultados: de las 895 empresas que operaban, el 60% correspondía al rubro comercial y sólo un 8% al sector productivo y a su vez el 52% del total eran de tipo unipersonal y un 35% de tipo familiar.

En relación a la tasa de desempleo, no existen datos precisos para la Micro Región. Para el caso del departamento Eldorado, la información disponible respecto a los niveles de desocupación data del año 2001. Por lo tanto, para su estimación se extrapolaron los datos provinciales de desempleo según la información provista por el INDEC para el año 2001 y 2008. Éstos indican que, si en el año 2001 el desempleo era del 28,05% para el Gran posadas y en 2008 alcanzó el 6,9%, entonces el departamento Eldorado que presentaba un desempleo del 37,53% para el 2001, poseería una tasa de desempleo para el año 2008 de aproximadamente el 9,23%.

Para la localidad de Puerto Piray en particular, existen datos censales para el año 2009 que indican que la cantidad de habitantes desocupados se incrementó sustancialmente con los trabajadores que quedaron cesantes con el cierre de la empresa pastera PCP, esto indicaría una tasa de desempleo más alta que el de la micro región y aproximadamente superior al 15 %.

## D.6. Educación inaccesible y escasa oferta de formación laboral.

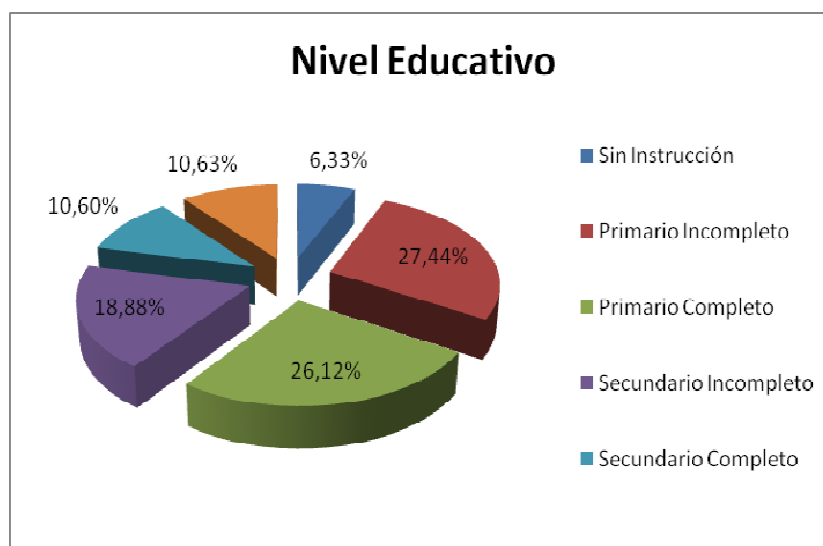
El nivel educativo de la población de la Micro Región en términos generales es muy bajo, lo que significa un gran desafío para el sistema educativo y de formación profesional acorde a los requerimientos del mercado laboral. Un 34% tiene el nivel de primaria incompleta y un 47% tiene el nivel de primaria completa y/o secundaria incompleta (equivalente a EGB3, requerido hoy como base para la formación profesional de Nivel I según el INET).

Provincia de Misiones. Población de 15 años o más por máximo nivel de instrucción alcanzado según sexo y grupos de edad. Año 2001

Sexo y grupos de edad	Población de 15 años o más	Máximo nivel de instrucción alcanzado								
		Sin instrucción	Primario		Secundario		Superior no universitario		Superior universitario	
			Incompleto	Completo	Incompleto	Completo	Incompleto	Completo	Incompleto	Completo
%	100%	6,33%	27,44%	26,12%	18,88%	10,60%	1,64%	3,54%	3,23%	2,22%
<b>Total</b>	<b>600.695</b>	<b>38.054</b>	<b>164.853</b>	<b>156.909</b>	<b>113.405</b>	<b>63.660</b>	<b>9.869</b>	<b>21.266</b>	<b>19.407</b>	<b>13.272</b>
15-19	98.847	2.206	21.133	19.907	49.061	5.330	404	13	793	-
20-24	81.675	2.494	15.612	20.287	18.004	13.230	3.239	1.387	6.984	438
25-29	65.746	2.238	14.054	18.202	10.975	9.036	1.937	3.630	3.848	1.826
30-39	116.124	5.235	28.173	33.658	15.568	14.734	2.354	7.667	4.328	4.407
40-49	97.900	6.916	28.930	28.588	11.115	10.564	1.239	4.711	2.222	3.615
50-59	64.242	6.800	23.847	16.943	5.102	6.059	480	2.290	831	1.890
60-69	42.819	5.853	18.096	11.357	2.451	2.950	151	977	292	692
70-79	24.181	4.199	11.021	5.859	880	1.305	54	454	94	315
80 y más	9.161	2.113	3.987	2.108	249	452	11	137	15	89

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

El déficit en capacitación formal se trasluce en un alto impacto en la productividad de la Micro Región ya que el 59,89% de la población no tiene instrucción o tiene la primaria incompleta o el nivel primario completo. El 29,48% de la población no ha concluido sus estudios secundarios o los ha concluido y el 10,63 % ingresó a la universidad y comprende las personas que han y no han concluido los estudios universitarios. En el próximo gráfico se desagregan los porcentajes por nivel educativo alcanzado. Solamente el 3,5 % de la población ha concluido el nivel superior no universitario y el 2,22 % ha completado el nivel superior universitario. Solamente el 10,6 % tiene el nivel secundario completo.



Respecto al analfabetismo se observa que si bien la tasa ha disminuido con respecto a la última década, se mantienen altas tasas de analfabetismo en la Micro Región superando el 6,6% de la población. Si consideramos los porcentajes de las categorías sin instrucción y primario incompleto llegamos a que más del 33% de la población no tiene instrucción para desarrollar tareas calificadas en el mercado de trabajo.

**Tasa de Analfabetismo por sexo según departamento 1991-2001**

DEPARTAMENTO	1991			2001		
	Total	Varones	Mujeres	Total	Varones	Mujeres
Provincia Misiones	8,3	7,6	9,0	6,2	5,9	6,4
Eldorado	8,1	6,3	9,9	6,6	5,6	7,6

Fuente: Censo Nacional de Población , Hogares y Viviendas 2001

## D.7. Pobreza.

El NEA es la región que tiene mayor cantidad de hogares y personas por debajo de la línea de pobreza e indigencia en el país: el 37% de las personas están bajo la línea de pobreza y el 13,6% por debajo de la línea de indigencia, valores muy superiores a los promedios a nivel país, cuyas tasas son del 20,6% y 5,9% respectivamente.

**Porcentaje de hogares y personas bajo la línea de pobreza e indigencia. Regiones del país.**

Región	Bajo la línea de pobreza		Bajo la línea de indigencia	
	Hogares	Personas	Hogares	Personas
	en %		en %	
<b>Total de aglomerados urbanos del país</b>	<b>14,0</b>	<b>20,6</b>	<b>4,4</b>	<b>5,9</b>
Gran Buenos Aires	13,8	20,6	4,4	5,8
Cuyo	11,2	15,9	3,6	5,1

<b>Noreste</b>	<b>27,0</b>	<b>37,0</b>	<b>9,3</b>	<b>13,6</b>
Noroeste	22,7	30,6	6,2	8,2
Pampeana	10,5	15,6	3,2	4,1
Patagonia	7,4	10,0	2,7	3,3

Fuente: INDEC, Encuesta Permanente de Hogares.

Respecto a las Necesidades Básicas Insatisfechas, como se observa en la tabla 3.7, el análisis de la pobreza también de la Provincia tiene los valores más altos del país de hogares con NBI, llegando a tasas del 23,5% de los hogares, un valor muy por encima del promedio nacional el que está en el orden del 14,3% de los hogares.

#### Hogares con Necesidades Básicas Insatisfechas

	2001		
	Total de Hogares	Hogares con NBI	%
<b>Total del País</b>	10.075.814	1.442.934	14,3
<b>Provincia Misiones</b>	235.004	55.215	23,5

Fuente: INDEC- Censo de población 2001

El análisis de las NBI en la medición de población también refleja una altísima tasa de población con NBI la que llega a valores del 27,1% de la población de la provincia y en comparación al valor promedio nacional que esta en el 17,7%.

#### Población con Necesidades Básicas Insatisfechas

	2001		
	Población Total	Población en Hogares con NBI	%
<b>Total del País</b>	35.927.409	6.343.589	17,7
<b>Provincia Misiones</b>	960.002	260.271	27,1

Fuente: INDEC: Censo de población 2001

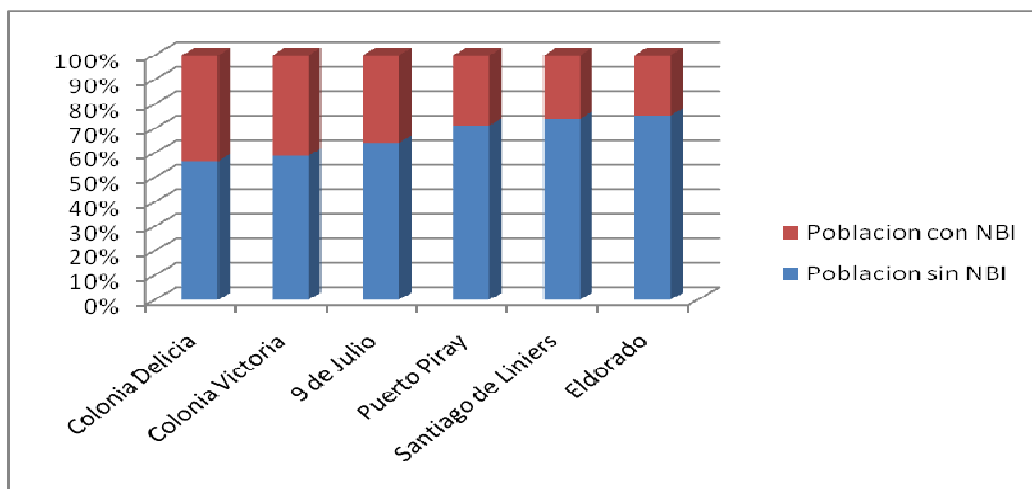
En la Micro Región existen más de 21.000 personas con Necesidades Básicas Insatisfechas, lo cual representa el 27,5% de la población, valor superior a la tasa provincial. Si se desagrega la población y los hogares con NBI tanto para la Micro Región del Alto Paraná como para cada municipio que la integra se observa que Colonia Delicia, Colonia Victoria y 9 de Julio son las localidades con mayor pobreza con tasas del 39,0%, 37,7% y 32% respectivamente.

**Población y Hogares con NBI para la Micro Región y municipios – año 2001**

MUNICIPIO	POBLACIÓN TOTAL	POBLACION CON NBI		% CON NBI	
		HOGARES	POBLACIÓN	HOGARES	POBLACION
<b>TOTAL PROVINCIA</b>	<b>965.522</b>	<b>55.215</b>	<b>560.271</b>	<b>23,5</b>	<b>27,1</b>
<b>DEP. ELDORADO</b>	<b>67.726</b>	<b>4.050</b>	<b>18.566</b>	<b>24,4</b>	<b>27,6</b>
<b>MICRO REGION</b>	<b>76.283</b>	<b>4.564</b>	<b>21.016</b>	<b>24,3</b>	<b>27,5</b>
Colonia Delicia	5.345	438	2.317	39,0	43,4
Colonia Victoria	2.678	220	1.102	37,7	41,2
Eldorado	54.189	3.029	13.335	22,1	24,8
Santiago de Liniers	1.703	97	444	24,1	26,1
9 de julio	3.811	266	1.368	32,2	35,9
Piray	8.557	514	2.450	26,0	28,7

Fuente: IPEC. Censo 2001

En el grafico siguiente se ha ordenado de acuerdo al porcentaje de NBI poblacional los municipios de la Micro Región y si bien se observa que Eldorado tiene la menor tasa esta sigue siendo alta en relación al promedio nacional y muy cercano al valor provincial.



El hacinamiento, como otra variable que caracteriza la vulnerabilidad de la población de la Micro Región, observa un alto porcentaje de hogares en situación de hacinamiento como resultado del alto nivel de pobreza que deriva en un complejo entramado de consecuencias sociales. Ver Tabla 3.10.

**Hogares con Hacinamiento. Año 2001**

Municipio	Hogares	Hacinamiento del hogar					
		0.50 personas por cuarto	0.51 - 0.99 personas por cuarto	1.00 - 1.49 personas por cuarto	1.50 - 1.99 personas por cuarto	2.00 - 3.00 personas por cuarto	Más de 3.00 personas por cuarto
Eldorado	13.672	2.268	2.235	4.453	1.696	2.325	695
Puerto Piray	1.965	285	292	643	261	361	123
Colonia Delicia	1.124	116	91	337	184	284	112

9 de Julio	826	107	82	278	106	186	67
Colonia Victoria	583	57	55	194	84	153	40
Santiago de Liniers	402	51	57	126	61	84	23

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001.

Por último, y a modo de síntesis para ilustrar mejor lo expresado hasta aquí se presenta un cuadro comparativo que refleja la situación social de la Microrregión y su posición relativa en relación a la Provincia de Misiones y la Argentina. Además se advierte que los datos vertidos en el mismo corresponden al Departamento Eldorado en razón de no contar con el resto de datos estadísticos desagregados por localidades.

#### Indicadores Sociodemográficos

VARIABLE	MICROREGIÓN	MISIONES	ARGENTINA
Hogares con NBI	24,97%	23,5%	14,3%
Tasa de Mortalidad Infantil 2006 <sup>11</sup>	26,7 (a)	17,1	12,9
Relación de dependencia	75,5	76,1	61,7
Población sin obra social y/o plan de salud privado o mutual	61,1% (a)	57,8%	48,1%
Tasa de Analfabetismo	6,6% (a)	6,2%	2,6%
Población de 15 y más sin instrucción o con primaria incompleta	34,1% (a)	33,8%	17,9%

Fuentes: Elaboración propia en base a: Censo Nacional de Población y Vivienda 2001 – INDEC; Anuario Estadístico de Misiones 2008; Estadísticas Vitales 2006

## D.8. Servicios de salud saturados e inaccesibles.

En relación a la situación del nivel sanitario de la población, el 61% no cuenta con cobertura de obra social, por lo que dependen exclusivamente de los hospitales público: Hospital SAMIC (establecimiento de Nivel de Complejidad IV) y el mini Hospital zona Oeste. El SAMIC fue desbordado por la crisis económica dado que al ser cabecera de la Tercera Zona de Salud asiste a una población de 180.000 habitantes, repercutiendo y generando serios problemas por falta de personal, insumos, equipamiento. Existen además 15 Centros Periféricos donde se realizan tareas de vacunación, control pediátrico y de embarazo, atención clínica de primer nivel y

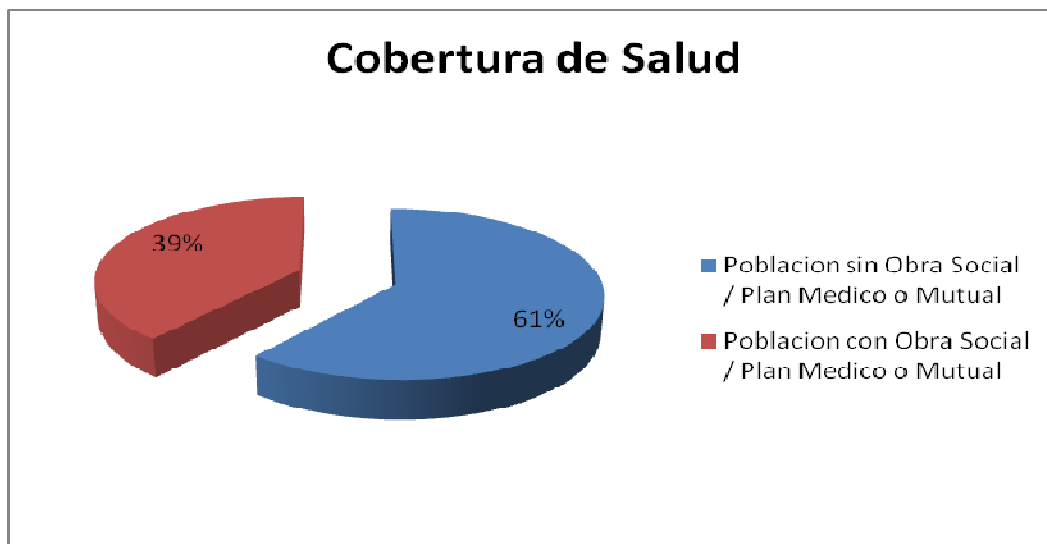
<sup>11</sup> **Tasa de Mortalidad Infantil:** Es el cociente entre el número de muertes de menores de un año en un período y el total de nacidos vivos del mismo período, por mil.

distribución de medicamentos y elementos de los diversos programas de salud que atiende a desnutridos y embarazadas.

**Población sin cobertura de salud en la provincia de Misiones por departamento.  
Años 1991 - 2001 (en porcentaje)**

Departamentos	1991			2001		
	Población Total	Pob. sin O.Social/Plan Medico o Mutual	%	Población Total	Pob. sin O.Social/Plan Medico o Mutual	%
<b>Provincia Misiones</b>	<b>788.915</b>	<b>368.231</b>	<b>50</b>	<b>965.522</b>	<b>558.399</b>	<b>58</b>
Eldorado	55.861	26.930	49	67.726	41.361	61
Montecarlo	30.062	13.516	46	34.073	18.505	54

Fuente: INDEC, estimaciones de la población por departamento.



Seguramente en relación a la baja cobertura de salud que encontramos en la Micro Región, se desprende una alta tasa de mortalidad infantil que en el año 2006 llegó al 5,6 por mil.

**Tasa bruta de Natalidad y Mortalidad 1980 al 2.006 (por mil habitantes)**



Departamentos	1990		2000		2006	
	Tasa B. de Nat.	Tasa B. de Mort.	Tasa B. de Nat.	Tasa B. de Mort.	Tasa B. de Nat.	Tasa B. de Mort.
<b>Provincia Misiones</b>	<b>31</b>	<b>5,8</b>	<b>25,8</b>	<b>5</b>	<b>19,9</b>	<b>5,1</b>
Eldorado	32,2	6,1	23,4	4,8	20,6	5,6
Montecarlo	31,8	6,1	26,1	4,5	19,7	4,2

Fuente: INDEC.

**Mortalidad Infantil: Tasas de Mortalidad Infantil Total, Posneonatal, según Lugar de Residencia de la Madre . 1994/ 2.006.**

Departamentos	1995		2000		2006	
	total	Pos-neonatal	total	Pos-neonatal	total	Pos-neonatal
<b>Total</b>	<b>22,9</b>	<b>10,7</b>	<b>21,5</b>	<b>6,8</b>	<b>16,3</b>	<b>6</b>
Eldorado	27,2	8,3	22,6	5,2	26,7	6,7
Montecarlo	14,5	7,3	23,9	0,3	4,3	0

Fuente: INDEC

## **D.9. Creciente degradación de los recursos naturales en particular contaminación de arroyos y suelo.**

En el presente apartado se presenta la situación ambiental actual que existe en los distintos municipios que integran la Microrregión. Y luego se podrán observar los principales ambientales que se manifiestan a raíz de las actividades humanas y económicas que se realizan en este territorio.

### **Municipio de 9 de Julio:**

Ubicado en el centro del departamento de Eldorado, posee una superficie de 12.915 ha y representa 5,7 % del total de la micro región. Al año 2001, el municipio contaba con una población de 3811 hab. y una densidad de 29,51 hab/km<sup>2</sup>.

Este municipio no cuenta con código urbano que regule el desarrollo y uso del suelo del mismo. Los aspectos ambientales del territorio están siendo considerados para una mejor gestión pero al momento no se tiene ninguna ordenanza específica que regule en la materia.

Entre las principales actividades que se realizan en el mismo, pueden mencionarse el cultivo y producción de yerba mate, forestación de especies exóticas como pinus sp, eucalyptus, kiri, y otras, aprovechamiento de bosque nativo, ganadería que está en aumento, y cultivo de citrus.

Si bien el municipio se encuentra adherido al régimen de incentivo para plantaciones forestales, que establece la realización de un estudio de impacto ambiental en

superficies mayores a 100 ha, se tiene un escaso conocimiento de la legislación ambiental provincial y nacional que regula todas las actividades.

Existe además poco conocimiento de cómo es la gestión ambiental de los recursos naturales que se utilizan en las actividades productivas y si bien se conoce de manera informal que algunas de las empresas industriales radicadas en el mismo han realizado algún estudio ambiental; oficialmente no se cuenta con ningún estudio o documento ambiental en los archivos municipales.

Una de las preocupaciones existentes en el ámbito municipal es el uso de agrotóxicos a gran escala por las empresas forestales, en cuanto al tipo de producto, grado de toxicidad, forma de aplicarlo y la gestión de los residuos peligrosos que se generan.

En el ámbito urbano no se cuenta con una adecuada gestión del agua. Solamente los barrios cercanos al casco urbano posee agua potable de red. En la colonia el agua para consumo humano y doméstico se extrae de pozos artesianos.

El agua para consumo humano solamente es tratada por decantación y no se realiza otro tratamiento. Periódicamente se realizan controles de coliformes en agua para ver su aptitud para consumo.

Al no contar con una red de cloacas, las aguas residuales son vertidas en pozos negros, los que a menudo se encuentran en las cercanías de los cursos de agua existentes.

Con respecto a los residuos sólidos urbanos, son recogidos por camiones recolectores de basura del municipio y llevados al basurero municipal de la ciudad de Eldorado y depositados a cielo abierto.

Con respecto a los residuos industriales como los gases, sólidos y líquidos residuales son vertidos a la atmósfera sin tratamiento alguno.

Los residuos peligrosos generados en las industrias como ser los aceites usados (algunos los venden para ser usados en las motosierras en obrajes), pilas, baterías, neumáticos, etc, son recogidos por los camiones municipales y son trasladados al basurero municipal; pero otros son depositados internamente en los predios de las industrias.

Los residuos biopatogénicos son retirados de los centro de salud dos veces por semana y trasladados hacia un relleno sanitario ubicado en el paraje de Fachinal, Misiones.

El municipio cuenta con 6 aserraderos de madera implantada y nativa y un molino de yerba mate en la cuál se elabora una marca de yerba conocida en la zona.

## **Municipio de Santiago de Liniers**

Este municipio posee una superficie de 38.672 ha lo que representa un 17,11 % del territorio de la microrregión. La población del municipio al año 2001, era de 1.703 personas y la densidad por habitante era de 4,40 hab/km<sup>2</sup>; la más baja de la microrregión.

Al igual que el municipio de 9 de julio, tampoco tiene un código urbano y ambiental que regule el desarrollo y el uso del suelo en su territorio. Actualmente se encuentra desarrollando un plan de urbanización que permita establecer un marco regulador para las actividades que se realicen en el ámbito urbano.

Existe poco conocimiento por parte del municipio del marco legal ambiental existente a nivel provincial y nacional. Hay un gran interés por desarrollar este tema en el municipio y poder controlar y regular en la materia.

No se tiene conocimiento detallado de la gestión ambiental que se realiza en los recursos naturales pero si informaciones aisladas sobre la actividad de caza ilegal en los bosques naturales del municipio.

En cuanto a las tecnologías existentes y que se aplican actualmente en el aprovechamiento de los recursos se tiene la percepción de que en la actividad forestal uno de los mayores impactos ambientales que se producen es la contaminación de los cursos de agua superficiales y subterráneos por la utilización a gran escala de agroquímicos, seguido por procesos de erosión y compactación y pérdida de biodiversidad por la sustitución de bosque nativo a otros cultivos forestales y agrícolas.

Las empresas que desarrollan sus actividades en el municipio no realizan evaluaciones o estudios ambientales salvo para el caso de plantaciones forestales establecidas bajo el régimen de la ley 25080 y para el caso en que los proyectos superen las 100 ha.

Estas evaluaciones ambientales son remitidas a la autoridad de aplicación provincial y nacional; pero no a los municipios; a pesar de que para obtener los beneficios establecidos en la ley es necesario que los municipios se encuentren adheridos al régimen forestal.

Con respecto a los servicios que se brindan en el municipio, el mismo abastece de agua potable al 80 % de la población a través de pozos perforados. Cada tres años se realiza un control de la calidad de agua que brindan estos pozos por lo que no se tiene un conocimiento detallado del estado de este recurso.

Con respecto a las aguas residuales, no se realiza tratamiento alguno de las mismas. El 40% de la población urbana cuenta con letrinas y otro 40 % con baños instalados. Estos baños descargan los líquidos cloacales en pozos negros que una vez que se saturan son extraídos y llevados al basural de Eldorado.

Los residuos sólidos urbanos son retirados por el municipio y son llevados también al basural municipal de Eldorado.

Se desconoce el tratamiento o destino que le dan las industrias a los residuos o efluentes industriales; y los residuos peligrosos son recolectados por el municipio y llevados al basural municipal de Eldorado.

Según percepciones del municipio, hay evidencias de contaminación por el uso de agroquímicos en la actividad forestal y es preocupante ya que ésta es la principal actividad.

### **Municipio Colonia Delicia**

Este municipio abarca una superficie de 67.418 ha y representa el 29,8 % del total de la microregión. De la superficie total del municipio, el 46,12 % se encuentra cubierto por bosque nativo y el resto corresponde a otros usos incluida las zonas urbanas. La población al año 2001 era de 4.751 personas y la densidad por habitante de 7,93 hab/km<sup>2</sup>. Datos oficiales de la comuna establecen que el número de habitantes en la actualidad rondaría las 9.000 personas. Posee 29 barrios y 2 aldeas de comunidades aborígenes.

Al igual que los otros municipios que comprenden la microregión, no existe en este municipio un código urbano y/o ambiental regulador de las actividades que se realizan en el mismo.

Hay un escaso conocimiento de la legislación ambiental aplicable a nivel provincial y nacional. Hubo en el año 1985 un plan regulador urbano, pero esa y otra información se perdió luego de un incendio que afectó el edificio de la comuna.

La actividad en la comuna se caracteriza por plantaciones de citrus, yerba y forestación. Hay radicadas 2 industrias y pequeña carpinterías que trabajan la madera proveniente de forestaciones y de bosque nativo.

Casi todas las actividades que se realizan en el municipio ligadas al recurso suelo, utilizan agroquímicos para el control y el combate de las malezas.

Uno de los problemas que presenta el municipio es la escasez de agua y es esta quizás su principal limitante. La mitad de la población tiene agua potable. Poseen planta potabilizadora de agua. El resto de la población se abastece a través de pozos perforados. No hay control bromatológico y no se conoce la calidad del agua.

En el municipio no hay cloacas, predominando las letrinas. No se realiza control y no hay depuración y saneamiento de las aguas residuales.

Con respecto a los residuos sólidos urbanos, se recolectan y se llevan a un basural propio del municipio ubicado a 10 km del casco urbano.

Los residuos industriales y los residuos peligrosos son llevados también al basural del municipio.

Los residuos biopatogénicos son recolectados por una empresa de servicios del ministerio de salud de la provincia.

El municipio tiene identificadas fuentes de contaminación atmosférica que se producen en las industrias que queman a cielo abierto.

### **Municipio Colonia Victoria**

Con una superficie de 67.418 ha, representa el 29,8% de la microregión. Este municipio cuenta en la actualidad con 3500 personas y una densidad de 5,19 hab/km<sup>2</sup>. Con casi 32.000 ha de bosques nativos, posee el 64,7% del total de bosques de la microregión.

Al igual que el resto de los municipios, no posee código urbano ni ambiental pero sí un código de zonificación que tiene como objetivo ordenar la tenencia de la tierra. Uno de los objetivos del municipio es legislar en materia ambiental a través de ordenanzas municipales.

Las principales actividades que se llevan a cabo en su territorio comprenden a la foresto industria dónde se cuenta con tres aserraderos de importancia, dos emprendimientos turísticos, cultivo de citrus, forestaciones, aprovechamiento de bosque nativo y numerosas chacras de pequeños productores.

Este municipio tiene conocimiento de la legislación en materia ambiental pero no sé tiene conocimiento de la gestión que se realiza en la práctica de las actividades forestales. No se tienen registros de estas actividades.

Se desconoce si las empresas realizan estudios de impacto ambiental o monitoreos ambientales Se tiene conocimiento del uso de agroquímicos por parte de las empresas forestales.

En el área urbana, toda la población cuenta con servicio de agua potable proveniente de pozos perforados. Se realizan controles anuales de la calidad de agua de los pozos para consumo. El problema detectado por las autoridades municipales es que el agua se contamina en los tanques y en su distribución.

Este municipio no cuenta con cloacas y los líquidos residuales son llevados al basural municipal de Eldorado. Igual tratamiento reciben los residuos sólidos domiciliarios.

Con respecto a los residuos industriales no se tiene conocimiento de cómo las empresas los tratan.

Hubo un proyecto de eliminación de la chatarra existente en la comuna. Esta chatarra fue llevada al basural municipal de Eldorado.

No se llevan registros de casos de contaminación que pudieran existir.

Este municipio tiene contratado un profesional en Higiene y Seguridad para que realice controles semestrales a los comercios de la comuna.

### **Municipio de Puerto Piray**

Con una superficie de 36.270 ha, representa el 16 % de la microregión. Con una población al 2009 de 11.400 hab. es el segundo en importancia luego de la cabecera del Departamento de Eldorado.

Este municipio cuenta con un código urbano del año 1988 pero no se encuentra aplicado y está a la espera de ser revisado y actualizado. Posee ordenanza de saneamiento ambiental de carácter general con el N° 23/2003.

Además de lo anterior, se cuenta con un censo socio-económico realizado el año pasado por el municipio.

De las actividades económicas que se realizan en su jurisdicción, la foresto industria es la de mayor importancia y en menor medida, el comercio y los servicios.

Concentra a tres de las más grandes industrias existentes en la provincia: Un mega aserradero de madera de pinos, una planta de tableros MDF, y una fabrica de pasta que actualmente no se encuentra operativa.

Al igual que el resto de los municipios de la microregión, se desconocen los requisitos legales que deberían cumplirse para el correcto desarrollo de las actividades.

Respecto del cuidado de los recursos utilizados en las actividades que se realizan en la zona se sabe que utilizan agroquímicos en la actividad forestal pero no se tiene conocimiento de las técnicas de aplicación.

Se sabe que algunas de las empresas realizan estudios de impacto ambiental con sus correspondientes monitoreos ambientales pero no se tiene acceso a ellos.

El área urbana cuenta con agua potable. Se tienen dos plantas potabilizadoras y dos pozos perforados en la zona rural. Se realizan estudios de calidad de agua cada 3 meses. Se cuenta con un plan estratégico desarrollado para la provisión de agua.

No existe tratamiento de las aguas residuales ni existen cloacas en la comuna. Los residuos sólidos urbanos son llevados hacia la planta de transferencia de Eldorado.

Los efluentes industriales son tratados y los residuos sólidos de las industrias son quemados en la caldera (al menos así lo hace la empresa Alto Paraná SA).

No se tiene registros de fuentes de contaminación por parte de las industrias pero se han remitido notas a la empresa Alto Paraná SA solicitando informes de la gestión ambiental de las mismas.

### **Municipio de Eldorado**

Cabecera del departamento Eldorado, este municipio es el más grande en cuanto a la actividad comercial, radicación de industrias, establecimientos comerciales variados, infraestructura en salud, educación, entre otras.

Abarca una superficie de 21.575 ha lo que representa un 9,54% de la micro región. Datos oficiales del propio municipio indican que la población del municipio rondaría las 90.000 personas con una densidad promedio de más de 250 hab/km<sup>2</sup>.

La principal actividad es la foresto industria, seguido por la agricultura, citricos, yerba mate, ganadería que se encuentra en crecimiento. También una fábrica de zapatillas. Se cuenta con servicios de gas envasado, energía eléctrica, agua potable y turismo.

Este municipio posee un marco legal establecido por ordenanzas municipales que regulan la habilitación comercial. Se cuenta con una carta orgánica del municipio de fecha 02 de noviembre de 1990, dónde en su capítulo II habla de los recursos naturales del municipio y define la política urbanística municipal, código urbano (Ord. Nº 045/95) y con un código de medio ambiente (Ord. Nº 085/95), entre otras.

Posee infraestructura (aunque no suficiente) de departamentos dedicados al control y saneamiento ambiental, Departamento de bromatología, y Departamento de Incendios y Edificaciones. Existen planes de monitoreo y control que se llevan a cabo por personal del municipio pero por falta de recursos humanos capacitados no se alcanza a cubrir con la planificación.

Respecto a la gestión ambiental de los recursos naturales, se busca la preservación ambiental de los cursos de agua. No se controlan las emisiones a la atmósfera generadas por las industrias.

Existen estudios de impacto ambiental presentado por algunas empresas pero no esta formalizado el proceso de solicitud de los impactos ambientales.

Con respecto al agua potable, el 90% del casco urbano se abastece por medio de la planta potabilizadora de agua de la Cooperativa prestadora del servicio. En áreas más alejadas el suministro de agua se realiza a través de 7 pozos perforados.

A excepción de unos pocos barrios, no se cuenta con una red de cloacas en la ciudad de Eldorado. Las aguas residuales son colectadas y vertidas en el basurero municipal.

Los residuos sólidos urbanos (60 tn/día), son recogidos y llevados a la estación de transferencia existente en el basural municipal, para luego ser trasladados al relleno sanitario de Aguas Blancas en el municipio de El alcázar. Igualmente sólo una parte de la basura es transferida al relleno sanitario. El resto es depositado a cielo abierto junto con los residuos de los otros municipios que se depositan en este lugar.

Los residuos industriales reciben igual tratamiento que los residuos urbanos y son trasladados al basural municipal. La gestión de los residuos considerados peligrosos quedan en manos de las empresas no teniendo mayor conocimiento de los mismos.

Los residuos biopatológicos son recolectados por una empresa prestadora de este servicio y son trasladados al relleno sanitario de Fachinal en el sur de la provincia de Misiones.

En particular para cada uno de los recursos naturales: se presentan a continuación los principales identificados:

#### **-Agua**

- a) Uso intensivo para actividades productivas y para consumo urbano
- b) Inadecuada gestión de acuíferos o cursos de agua superficiales
- c) Aportes de residuos urbanos e industriales a los cursos de agua
- d) Aportes de residuos urbanos en la vía pública
- e) Vertidos de aguas cloacales a los cursos de agua
- f) Vertidos de aguas cloacales en la vía pública
- g) Riesgos en la salud de los seres vivos por consumo del agua

#### **-Suelo**

- a) Practicas productivas en áreas susceptibles a erosión (hídrica-eólica)
- b) Erosión y compactación de suelos por practicas productivas
- c) Pérdida de fertilidad de los suelos
- d) Utilización intensiva de maquinaria pesada para fines productivos
- e) Uso incorrecto de productos químicos para fines productivos
- f) Vertido de residuos inorgánicos

#### **-Flora y fauna**

- a) Pérdida de biodiversidad
- b) Uso indiscriminado de los recursos
- c) Cambios de uso del suelo
- d) Insuficiente control de la caza y pesca ilegal
- e) Contaminación del agua, suelo y aire
- f) Degradación de hábitats
- g) Descuido o abandono por parte de la comunidad
- h) Desequilibrio de los sistemas ecológicos

#### **-Bosques nativos e implantados**

- a) Bosques implantados compiten con otras actividades productivas por uso del recurso suelo
- b) Bosques implantados compiten con otras actividades productivas por uso del recurso agua
- c) Peligro de intrusión u ocupación ilegal

#### **-Áreas de recreación**

- a) Descuido o abandono por parte de la comunidad
- b) Peligro de intrusión u ocupación ilegal
- c) Insuficiente inversión para su mantenimiento

#### **-Bosques protectores**

- a) Conversión a usos productivos que deterioran las áreas marginales de cursos de agua
- b) Pérdida de sus funciones ambientales de regulación y protección de los cursos de agua



### **-Ambiente urbano**

- a) Déficit en el abastecimiento urbano de agua, con problemas de calidad, distribución y regularidad del suministro
- b) Existencia de pozos perforados para suplir déficit de abastecimiento pero susceptibles de contaminación
- c) Escaso control del estado sanitario de los cursos de agua que abastecen a los centros urbanos y rurales
- d) Vertido de aguas servidas en el área urbana
- e) Desborde de alcantarillas y arroyos en épocas de lluvias
- f) Residuos sólidos urbanos concentrados en basurales a cielo abierto
- g) Quema de residuos a cielo abierto en área urbana y suburbana
- h) Distribución de servicios públicos no previsorios para el aumento de la población

A su vez, se identificaron diferentes situaciones de degradación del ambiente provocadas por las diversas actividades económicas que se desarrollan en la microrregión:

### **-Sector primario**

- a) Alto impacto en el ambiente debido al uso intensivo de los recursos
- b) Importante erosión por prácticas agrícolas, ganaderas y forestales
- c) Inadecuada gestión en el uso de agroquímicos
- d) Generación de residuos peligrosos (envases, aceites usados, etc)

### **-Sector Industrial**

- a) Industrias existentes compiten por el uso de recursos energéticos, suelo, agua
- b) Deterioro de la calidad de las aguas por contaminación industrial
- c) Residuos industriales sin control y tratamiento adecuado
- d) Generación de residuos peligrosos
- e) Contaminación atmosférica
- f) Contaminación sonora

### **-Minería**

- a) Explotación de canteras de piedra y/o tosca para la extracción de áridos
- b) Contaminación atmosférica
- c) Contaminación sonora
- d) Gestión inadecuada de canteras favorece la erosión de los suelos

### **-Energía**

- a) Inadecuada infraestructura energética para el desarrollo urbano e industrial

### **-Sector Servicios**

- a) Construcción de infraestructuras para transporte
- b) Contaminación atmosférica derivada del transporte
- c) Contaminación sonora
- d) Pérdida de biodiversidad por construcción de carreteras
- e) Amenaza para la fauna
- f) Generación de residuos peligrosos

Los problemas en el sistema de gestión de los recursos naturales se observa lo siguiente:

**-Capacitación:**

- a) Ausencia o insuficiencia de recursos económicos y/o humanos.

**-Planificación:**

- a) Acciones deficientes para el uso adecuado de los recursos.
- b) Ausencia o insuficiencia de medidas preventivas o precautorias en el uso de los recursos naturales.

**-Control y Monitoreo**

- a) Ausencia o deficiencia en el control y monitoreo de los impactos ambientales que se generan.
- b) Desarticulación con el estado provincial en materia de cumplimiento de la legislación ambiental aplicable.
- c) Desarticulación con municipios vecinos para la planificación y coordinación de acciones conjuntas.
- d) Ausencia de sistemas de prevención de riesgos ambientales (incendios, inundaciones temporarias).
- e) Ausencia o inoperancia de plantas de tratamientos de recuperación de aguas.

## **D.10. Emigración de jóvenes.**

La Micro Región del Alto Paraná esta constituida por 6 Municipios de dos Departamentos de la Provincia de Misiones: Santiago de Liniers, Colonia Victoria, Colonia Delicia, 9 de Julio y Eldorado, correspondientes al Departamento de Eldorado y colindante a éste el Municipio de Puerto Piray correspondiente al Departamento Montecarlo.

Según el Censo del año 2001 la provincia tenía una población de 965.522 habitantes y la Micro Región 76.283 habitantes representando el 7,9 % de la población provincial. Las proyecciones de población elaboradas por el Instituto Provincial de Estadísticas y Censo – IPEC- de la Provincia de Misiones denotan altas tasas de crecimiento poblacional a nivel de la Micro Región concentradas principalmente en el Municipio de Eldorado. Esto puede expresar un permanente flujo de migración interna hacia la ciudad de mayor tamaño de la Micro Región.

La población de la Micro Región para el año 2001 y su proyección al año 2009<sup>12</sup>, la que asciende a 87.706 habitantes.

**Población Micro Región y Municipios año 2001 Proyección año 2009**

<b>Años</b>	<b>2001</b>	<b>2009</b>	<b>Crecimiento Poblacional</b>
<b>Provincia de Misiones</b>	<b>965.522</b>		
<b>Departamento Eldorado</b>	<b>67.726</b>	<b>78.639</b>	<b>16,11 %</b>
<b>Microrregión</b>	<b>76.283</b>	<b>87.706</b>	<b>14,97 %</b>
Eldorado	54.189	63.443	17,08 %
Puerto Piray	8.557	9.067	6,07 %
Colonia Delicia	5.345	5.867	9,76 %
9 de julio	3.811	4.634	21,59 %
Colonia Victoria	2.678	2.803	4,67 %
Santiago de Liniers	1.703	1.892	11,10 %

Fuente: IPEC

Este total de habitantes representa aproximadamente el 8% de la población provincial, la cual está concentrada principalmente en el Gran Posadas. El Departamento de Eldorado es el tercer Departamento de la provincia en cuanto a cantidad de habitantes después del Gran Posadas y Oberá. Además, considerando que la superficie de la región es de 2.314 km<sup>2</sup>, la densidad poblacional alcanza los 37,74 habitantes por kilómetro cuadrado.

Respecto al año 2001 el crecimiento poblacional acumulado asciende al 14,97%, representando una tasa promedio anual del 1,71%. Este valor muestra una disminución de la tasa de crecimiento media ocurrida en los últimos 30 años, ya que desde 1980, la cantidad de habitantes del Alto Paraná crece a una tasa anual del 2,18% promedio.

La forma cóncava del gráfico anterior muestra un crecimiento continuo de la Micro Región a una tasa decreciente desde la década del '80 hasta la fecha.

El índice de masculinidad es superior a 100 a nivel provincial y departamental, si bien con una tendencia decreciente en las proyecciones de población de los años 2009 y 2015, aún se mantiene con valores superiores a los promedios nacionales. En la Tabla 3.2 se visualiza la proyección del índice de masculinidad para los años 2009 y 2015 y la población por sexo según el Censo Nacional del año 2001.

**Índice Masculinidad 2001 y proyección**

	<b>2001</b>	<b>2009</b>	<b>2015</b>
--	-------------	-------------	-------------

<sup>12</sup> Estimación realizada a partir de la información brindada por el Censo Poblacional realizado en el año 2009 en la localidad de Puerto Piray y extrapolaciones de datos brindados por la EPH para el Gran Posadas.

Provincia Misiones	101,7	101,7	101,6
Eldorado	101,7	101,3	100,8
Montecarlo	105,6	104,0	102,7

Fuente IPEC

#### **Población Micro Región y Municipios por sexo año 2001**

Localidad	Población		
	Total	Varones	Mujeres
<b>Provincia Misiones</b>	<b>965522</b>	<b>484.323</b>	<b>481.199</b>
<b>Departamento Eldorado</b>	<b>67726</b>	<b>33972</b>	<b>33754</b>
<b>Micro Región</b>	<b>76283</b>	<b>38366</b>	<b>37917</b>
Colonia Delicia	5345	2830	2515
Colonia Victoria	2678	1400	1278
Eldorado	54189	26837	27352
Santiago de Liniers	1703	921	782
9 de Julio	3811	1984	1827
Puerto Piray	8557	4394	4163

Fuente IPEC

Respecto a la estructura de la pirámide poblacional de la Micro Región, esta tiene una estructura con una base muy ensanchada lo que implica una importante población infantil hasta el grupo etáreo de 10 a 14 años y en los grupos etáreos posteriores se observa un importante angostamiento de la misma lo que implica una severa disminución de la población comprendida en los grupos etáreos de 25 a 55 años. Esta estructura podría ser explicada por dos causas principalmente: a) emigración poblacional de estos grupos etáreos por razones laborales, y/o b) el impacto de una importante tasa de mortalidad infantil en la región disminuyendo la población de esos grupos etáreos pese a que se ha observado que la población en la región crece a tasas superiores a las nacionales.

La población tiene una tendencia hacia el rápido crecimiento, con altas tasas de natalidad en los últimos años, no presentando síntomas de envejecimiento. En cuanto a la composición etárea, los datos existentes<sup>13</sup> muestran una población regional con una edad promedio de 25,7 años de edad, donde el 37,70% de la población es menor de 14 años, es decir, forma parte de la población pasiva transitoria.

La tasa de crecimiento medio de la población provincial del 15, 3% correspondiente a la población proyectada para el año 2010 (proyección de la población 2001), es superior a la tasa promedio país del 9,7%. También se observa que en relación a los datos del país, el índice de masculinidad de la Provincia de Misiones sigue siendo superior al valor nacional.

<sup>13</sup> La información corresponde a la composición etárea de la provincia de Misiones según datos censales del año 2001. La cantidad de habitantes de la Micro Región del Alto Paraná se ha estimado extrapolando los datos según la cantidad de habitantes de la misma en el 2009.

**Población total (años 2001 y 2007) y tasa de crecimiento medio anual 2007- 2010**

Provincia	Población Total Censo 2001 (1)	Población Total 2007 (2)		% de mujeres (año 2007)	Tasa de crecimiento medio anual 2007-2010 (3)
			[%]	[%]	[‰]
<b>Total del país</b>	<b>37.282.970</b>	<b>39.356.383</b>	<b>100,0</b>	<b>51,0</b>	<b>9,7</b>
Provincia Misiones	973.225	1.061.590	2,7	49,6	15,3

Fuente: Elaborado con datos de INDEC: Censo Nacional de Población Hogares y Vivienda 2001. Proyecciones provinciales de población por sexo y grupos de edad 2001-2015, N°31 Serie análisis demográfico (2005).

Respecto a la población urbana y rural se observa la distribución de la población de la Micro Región y ésta a su vez se desagrega en población concentrada o dispersa. Existe en las últimas dos décadas una tendencia a que la población urbana tenga un aumento sostenido tanto en su peso absoluto como relativo, esto podría estar indicando un aumento de la urbanización de la Micro Región. Sin embargo, su peso relativo todavía está por debajo del promedio nacional (89,44%).

**Población Urbana y Rural -Concentrada y Dispersa- por Localidad. Año 2001**

Localidades	Total	Urbana	Rural		
			Total	Concentrada	Dispersa
<b>Provincia Misiones</b>	<b>965522</b>	<b>681673</b>	<b>283849</b>	<b>41062</b>	<b>242787</b>
<b>Departamento Eldorado</b>	<b>67726</b>	<b>47556</b>	<b>20170</b>	<b>7239</b>	<b>12931</b>
<b>Microrregión</b>	<b>76283</b>	<b>54738</b>	<b>21545</b>	<b>7.649</b>	<b>13896</b>
Colonia Delicia	5345		5345	2193	3152
Colonia Victoria	2678		2678	1135	1543
Eldorado	54189	47556	6633	1918	4715
Santiago de Liniers	1703		1703		1703
9 de Julio	3811		3811	1993	1818
Puerto Piray	8557	7182	1375	410	965

Fuente: Censo de población 2001

Otro elemento que puede advertirse de los datos estadísticos es que la estructura de población por edad podría estar ocultando la inmigración y emigración que tiene lugar en la Micro Región del Alto Paraná, ya que ésta es expulsora de mano de obra calificada que no encuentra espacio para desarrollar su capacidad y receptora de mano de obra paraguaya (según el Censo Nacional de Población y Vivienda la población paraguaya representaba el 5,6% y el 6,5% de la población total del Departamento Eldorado y del Departamento Montecarlo, respectivamente)<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> Aproximadamente el 7,25% de la población misionera tienen origen extranjero. La cercanía con las fronteras de Paraguay, Brasil y Uruguay, sumado al hecho de que sus actividades económicas (sobre todo la explotación de la yerba mate y el sector forestal), serían las principales causas de la afluencia de individuos de origen foráneo. Este volumen alcanzaría un total de alrededor de 6.333 habitantes que no han nacido en territorio Nacional.

## D.11. Marco legal inapropiado y desconocido.

En relación al marco normativo e institucional pueden citarse las siguientes debilidades ambientales correspondientes al nivel de gobierno municipal y provincial.

### Municipal:

- a) Ausencia o incumplimiento de marco normativo ambiental regulador en el municipio (Todos a excepción de Eldorado y Puerto Piray).
- b) Desconocimiento de requisitos legales ambientales vigentes.
- c) Desconocimiento o ignorancia sobre trabajos de ID en materia ambiental generados por investigadores locales.
- d) Ausencia de infraestructura en los municipios para control ambiental.

### Provincial:

- a) Desarticulación con los municipios en el control del cumplimiento del marco legal.

Por otra parte, surgió de los Talleres Participativos el desconocimiento de legislación de los diferentes niveles de gobierno referidas a leyes de promoción de la actividad industrial y sobre la normativa que regulan la asistencia y financiamiento de proyectos que apuntan al desarrollo económico de la Micro Región.

## D.12. Irregularidad en el uso y la tenencia de la tierra - Concentración de la propiedad de la tierra.

La Microrregión tiene una superficie total de 225.962 hectáreas de carácter rural, donde menos del 2 % de la superficie del territorio se utiliza para usos urbanos. Los bosques naturales ocupan 44 % y el resto de la superficie (54%) esta ocupado por bosques implantados, cultivos, agricultura, pasturas y suelos sin cobertura (SIGel, 2009; SIGel, 2007).

Grandes Usos del Suelo

Municipios	Hectáreas				Porcentajes		
	Superficie Total	Zona Urbana	Bosques Naturales	Otros Usos	Zona Urbana	Bosques Naturales	Otros Usos
9 de Julio	12.915	270	4.442	8.203	2,1%	34,4%	63,5%
Colonia Delicia	67.418	293	31.097	36.027	0,4%	46,1%	53,5%
Colonia Victoria	49.112	67	31.795	17.251	6,1%	64,7%	29,1%
Eldorado	21.575	3.019	6.611	11.944	14,0%	30,6%	55,4%
Puerto Piray	36.270	158		36.112	0,4%		99,6%
Sgo. de Liniers	38.672	101	25.785	12.786	0,3%	66,7%	33,1%
<b>Micro Región</b>	<b>225.962</b>	<b>3.908</b>	<b>99.731</b>	<b>122.323</b>	<b>1,7%</b>	<b>44,1%</b>	<b>54,1%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en SIGel, 2009.

### Departamento Eldorado. Evolución del uso o cobertura de la tierra

Usos	1963	%	1999	%	2006	%
Área Urbana o Poblada	490	2%	1.377	7%	1.775	8%
Bosque Natural	5.710	27%	6.881	33%	6.302	30%
Cobertura Media (1)	6.816	32%	4.344	21%	5.066	24%
Bosque Implantado	2.280	11%	3.084	15%	3.862	18%
Cobertura Baja (2)	2.744	13%	4.859	23%	3.147	15%
Pastura			539	3%	630	3%
Suelo					282	1%
Agua			50		74	
No Identificado	3.225	15%				
<b>Totales</b>	<b>21.265</b>	<b>100%</b>	<b>21.134</b>	<b>100%</b>	<b>21.137</b>	<b>100%</b>

(1) Vegetación entre 2 y 7 metros (cítricos, tung, bosques bajos y forestación nueva).

(2) Vegetación con menos de 2 metros (agricultura, yerbales y forestación nueva)

Fuente: Elaboración propia con base en SIGel, 2007 (datos basados en Carta de Uso de la Tierra de 1963 y Mapa de Cobertura de la Tierra a partir de imagen satelital Landsat RGB 123 de 2006).

Aunque la Carta de Uso de la Tierra, elaborada por Mancini, et al. (1963) no sea del todo comparable con el Mapa de Cobertura de la Tierra elaborada por Lorán (2006) para el Sistema de Información Geográfico del Municipio de Eldorado, por emplear diferentes metodologías, se pueden realizar algunas apreciaciones preliminares sobre la evolución del uso de la tierra en el Departamento Eldorado entre 1963 y 2006. Se puede observar la evolución de las áreas urbanas o pobladas que pasaron de ocupar 490 hectáreas a casi 1800 hectáreas. Datos recientes informan que la superficie urbana ocupa actualmente 3.000 hectáreas (SIGel, 2009). También se puede apreciar incremento de los bosques implantados, los que aumentaron desde casi 2.300 hectáreas hasta casi 3.900 hectáreas entre 1963 y 2006.

El **fraccionamiento** de la tierra de la Micro Región está estructurado sobre la modalidad empleada por la *colonización privada* llevada adelante por empresarios que compraron tierras y las vendieron a inmigrantes europeos en el marco de la Ley Nacional de Inmigración y Colonización del año 1876 y la Ley de Venta de Tierras Fiscales del año 1882. Entre estos empresarios dedicados a la colonización se encontraban Adolfo Schwelm y Culmey quienes fundaron las colonias privadas Eldorado, Puerto Rico y Montecarlo. El trazado de las colonias privadas, a diferencia de las colonias públicas, se realizaba mediante un patrón de asentamiento lineal. Con este patrón las tierras se fraccionaban en forma de "lonjas", con lotes en franjas transversales a los cursos de agua; de esta forma buscaba reducir la distancia entre lotes y viviendas; así como optimizar el acceso a los caminos y la distribución de los drenajes y calidades del suelo (Bartolomé, 1983:30 referido en García, 2005; SIGel, 2009).

Este patrón de loteo produjo un trazado lineal, el cual en Eldorado se desarrolla a lo largo de la Avenida San Martín – antigua "Picada Maestra" – la cual es la principal arteria de la localidad. Este eje perpendicular al Río Paraná y a la Ruta Nacional N° 12 se organiza por kilómetros; nace en el Río Paraná donde se ubica el kilómetro 1 y se desarrolla hasta el kilómetro 14, pasando por el centro urbano ubicado en el kilómetro 9.

En la actualidad, el **fraccionamiento del suelo** de la ciudad de Eldorado está regido por la Ordenanza 016/2006 en la cual se establecen diversas disposiciones para el parcelamiento de la tierra. Se prevé el libre acceso de los cursos de agua, la donación de espacios verdes y la cesión y apertura de calles. En los fraccionamientos en que la parcela a fraccionar supere los 15.000 m<sup>2</sup>, se debe ceder 10% de la superficie total de la parcela para destinarlo a espacio verde. A la vez se definen los tamaños y frentes mínimos de los lotes según el siguiente detalle:

**Tamaños y frentes mínimos para nuevos fraccionamientos del suelo**

<b>ZONA</b>	<b>SUPERFICIE MÍNIMA</b>	<b>FRENTE MÍNIMO</b>
Zona Central	300,00 m <sup>2</sup>	10,00 m
Zona de Equipamiento	2.000,00 m <sup>2</sup>	40,00 m
Eje Comercial 1	300,00 m <sup>2</sup>	10,00 m
Eje Comercial 2	300, 00 m <sup>2</sup>	10,00 m
Zona Industrial	5.000,00 m <sup>2</sup>	50,00 m
Radicación de Pequeñas Industrias y Talleres	2.000,00 m <sup>2</sup>	20,00 m
Zona Residencial 1 y 2 (a)	450, 00 m <sup>2</sup>	15,00 m
Zona Rural	5.000,00 m <sup>2</sup>	50,00 m

Fuente: Elaboración propia con base en Ordenanza 016/2006 sobre Parcelamiento de Tierras.

En los casos de Conjuntos Habitacionales de Interés Social financiados por el Fondo Nacional de la Vivienda u otros organismos nacionales o internacionales, la superficie mínima de los lotes podrá ser de 180 m<sup>2</sup> y el frente mínimo de 8,00 metros.

La Ley 517 / 1974 es el instrumento que regula el suelo y establece que el organismo catastral provincial delimita las plantas urbanas, las que son finalmente aprobadas por ordenanza municipal y en los Artículos 8, 9 y 10 define las características que deben reunir de las áreas urbana, suburbana y rural de los municipios.



*Planta urbana:* ciudades, pueblos, villas y todo fraccionamiento representado por manzana o unidades equivalentes, cuya superficie no exceda de 1 hectárea y media, totalmente rodeadas de vías de comunicación.

*Planta Suburbana:* conjunto de inmuebles representados por quintas o unidades equivalentes, de superficies individuales entre 2 y 12 hectáreas, rodeado por vías de comunicación.

*Planta rural:* resto de predios no incluidos en las definiciones anteriores.

A nivel provincial el ordenamiento territorial está regido por el Decreto Provincial N° 1107 / 1959. En el capítulo V "Normas para las Mensuras Particulares" reglamenta los fraccionamientos urbanos, nuevos centros de población y el fraccionamiento rural. Para ese momento fue un aporte importante al prever reglas para la subdivisión de la tierra rural y urbana, los anchos de calles, longitud de las manzanas, reservas fiscales, espacios verdes y cursos de agua. Este ordenamiento rige en todas las municipalidades, salvo que estas dispongan modificaciones a las normas estipuladas, aunque en general esto no ocurre.

El territorio de las ciudades de Eldorado y Puerto Piray está además regulado por Códigos Urbanos municipales.

En la ciudad de Eldorado el Código Urbano (Ordenanza N° 045/1995) delimita la Planta Urbana, define los Niveles Funcionales, la estructura vial y los principales Usos del Suelo.

La delimitación de la planta urbana define el área urbana, las reservas urbanas y el área rural. Dentro del área urbana, la zonificación establece 12 áreas o **zonas funcionales** básicas, cuya designación corresponde al uso o actividad predominante.

Las zonas Central, Residencial 1 y Residencial 2 se distinguen por sus densidades. La Zona Central tiene prevista una alta intensidad de uso del suelo (FOT 8) con alturas máximas de hasta 35 metros (12 pisos). La zona Residencial 1 tiene prevista una intensidad un poco menor (FOT 3) con alturas máximas de hasta 12 metros para edificios entre medianeras y de hasta 25 metros para edificios en torre. La Zona Residencial 2 tiene prevista menores intensidades de uso del suelo (FOT 1,5) y alturas máximas de hasta 8 metros.

El Eje Comercial 1 se desarrolla a lo largo de la Avenida San Martín desde su encuentro con la Ruta Nacional N° 12 y la Av. Presidente Perón al este. El Eje Comercial 2 también se desarrolla a lo largo de la Avenida San Martín desde la Ruta Nacional N° 12 hasta la calle Felix Bogado – 9 de Julio hacia el Río Paraná.

### **D.13. Débil Capital Social (interacciones intermunicipales y público-privadas) para generar y organizar el desarrollo económico de la Micro Región.**

“Tradicionalmente , se han considerado tres formas principales de capital que influyen de manera decisiva en el desarrollo económico. Se trata de capital humano, el capital físico o capital productivo, y el capital natural (tierra, recursos naturales, energía, agua). Sin embargo, junto a estas tres formas clásicas del capital, hoy día se reconoce que las mismas sólo explican parcialmente el proceso de desarrollo económico, ya que no incluyen la manera cómo los diferentes actores interactúan entre ellos y se organizan para generar crecimiento y desarrollo. De este modo, el capital social ha pasado a reconocer en la actualidad como un nueva forma de capital, siendo un factor importante en los procesos de desarrollo.

El Capital Social son las normas y redes que permiten a la gente actuar de manera colectiva. Se trata de las instituciones, relaciones, actitudes y valores que determinan las interacciones entre las personas, lo que supone, a su vez, una red social que produce utilidades y beneficios para las personas que participan en la misma. Las comunidades que cuentan con un conjunto amplio y diverso de relaciones sociales y de asociaciones cívicas, se encuentran en mejor situación para resolver sus problemas o para satisfacer sus necesidades.

El Capital Social se refiere a las capacidades de las personas de una sociedad determinada para: subordinar los intereses individuales a los de un grupo mayor; trabajar juntas por objetivos comunes o en beneficio mutuo; compartir valores y normas; asociarse, y formar grupos y organizaciones estables.

Estas capacidades consisten en interacciones sociales y particulares que, entre otras cosas, promueven el reconocimiento mutuo, la confianza, la reciprocidad, la solidaridad y la cooperación.” (Guía de Aprendizaje FOMIN sobre Proyectos de Integración Productiva y Desarrollo Económico Territorial -Módulo 3, F. Albuquerque y M.Dini- Año 2008)

Sin embargo, la sola existencia de interacciones no es condición suficiente para alcanzar el crecimiento y desarrollo de la microrregión. Estas relaciones deben conformar *interacciones de sociabilidad estable y duradera* para generar normas e instituciones que consoliden y reproduzcan los valores y actitudes de confianza, reciprocidad y cooperación. A su vez, no se trata solamente de virtudes personales sino más bien se refiere a las virtudes sociales presentes en el conjunto de la sociedad.

En este sentido, se señalan a continuación los problemas planteados en los talleres en relación a este tema: falta de compromiso, pesimismo, indecisión, dirigentes sin formación para conducir, clientelismo, escaso relacionamiento público-privado, falta de trabajo conjunto, falta de organización social, prevalencia de intereses particulares por sobre los de la sociedad, falta de compromiso comunitario, falta de compromiso para encarar un proyecto común, falta de planificación, visión cortoplacista, falta de visión geopolítica, falta de integración, cooperativas que no funcionan, reglas de juego impredecibles, falta de responsabilidad social, incredulidad y desconfianza, escasa participación ciudadana, egoísmo, poco involucramiento de la ciudadanía en la vida política de la microrregión, entre otros.

## **C. ANALISIS EXTERNO**

El análisis externo tiene por objeto evaluar el entorno para determinar aquellos elementos del mismo que constituyen factores estratégicos con incidencia en las probabilidades de cambio de la microrregión, tanto aquellos positivos como los negativos. Es decir, oportunidades para el cambio positivo y amenazas que pueden tener consecuencias negativas para el futuro de la microrregión.

La tipología de las oportunidades y amenazas del entorno otorga mayor o menor importancia a las fortalezas y debilidades puestas de manifiesto mediante el diagnóstico externo. Es con relación a este entorno que la microrregión tiene que posicionarse, generando nuevas actividades, modificando aquellas que sea preciso, cambiando dinámicas, tomando decisiones estratégicas en definitiva.

A continuación se presentan las oportunidades y amenazas identificadas para la Microrregión y su contenido será ampliado en el documento de análisis de tendencias.

### ***OPORTUNIDADES***

- O.1. El MERCOSUR y en particular el mercado brasilero.
- O.2. El proyecto de Hidrovía sobre el Río Paraná
- O.3. Creciente demanda interna de productos frutihortícolas y alimentos.
- O.4. Aumento de la conciencia ambiental en todos los órdenes de la vida y en particular en la actividades económicas. Vigencia de la Ley Nº 26331 (Ley de Pptos Mínimos de Protección de Bosques Nativos)
- O.5. Existencia de tecnología y financiamiento para el tratamiento de residuos sólidos urbanos con recuperación del gas metano (bonos de carbono).
- O.6. Disponibilidad de tecnologías aplicadas el uso doméstico y productivo de energías alternativas. Programa Nacional de Promoción de Energías.
- O.7. Disponibilidad de TIC's aplicadas a la educación y formación laboral así como también existencia de espacios televisivos (Canal Encuentro) y radiales para tales fines.

### ***AMENAZAS***

- A.1. Crisis financiera mundial y posición de EEUU
- A.2. Crecimiento de la migración de los países limítrofes para ocuparse en las tareas rurales que engrosan el cordón de pobreza de la microrregión.
- A.3. Proliferación del uso de agroquímicos aplicados a la actividad económica que provocan contaminación del suelo.
- A.4. Contaminación ambiental del agua y proliferación de enfermedades.
- A.5. Aumento de las prácticas discriminatorias.
- A.6. Aumento de la brecha digital en el campo laboral y doméstico.
- A.7. Pérdida de atractivo para las inversiones externas.
- A.8. Discontinuidad de las políticas de desarrollo locales, provinciales y nacionales.

## D. ANEXO I - MATRIZ FODA DE LA MICRO REGION DE ALTO PARANA- AÑO 2009

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F.1. Crecimiento sostenido de la producción y exportación de la madera y sus manufacturas.	D.1. Perfil productivo poco desarrollado
F.2. Proximidad a un destino turístico internacional	D.2. Pérdida de productividad y competitividad de las PyME's locales.
F.3. Existencia de infraestructura de conectividad y accesibilidad (puertos, red vial, aeropuerto, Internet).	D.3. Infraestructura insuficiente en calidad y cantidad (agua y cloacas, electricidad, gas, red vial, residuos sólidos urbanos, Internet)
F.4. Posición estratégica en el MERCOSUR.	D.4. Escasa capacidad energética de la microrregión.
F.5. Existencia de infraestructura edilicia y docentes en los tres niveles de formación de recursos humanos	D.5. Desocupación, existencia de empleos pocos calificados y de baja remuneración.
F.6. Recursos humanos y naturales aptos para diversificar la base económica actual.	D.6. Educación inaccesible y escasa oferta de formación laboral.
F.7. Existencia de instituciones que representan a los sectores y estamentos de la Sociedad de la Microrregión.	D.7. Pobreza.
F.8. Existencia de infraestructura, formación profesional y atención primaria de la salud.	D.8. Servicios de salud saturados e inaccesibles.
F.9. Existencia de recursos hídricos.	D.9. Creciente degradación de los recursos naturales en particular contaminación de arroyos y suelo.
F.10. Capacidad para acceder a programas nacionales y provinciales de apoyo a la economía de la Micro Región.	D.10. Emigración de jóvenes.
	D.11. Marco legal inapropiado y desconocido.
	D.12. Irregularidad en el uso y la tenencia de la tierra - Concentración de la propiedad de la tierra.
	D.13. Débil Capital Social (interacciones intermunicipales y público-privadas) necesario para generar y organizar el desarrollo económico de la Microrregión.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O.1. El MERCOSUR y en particular el mercado brasilero.	A.1. Crisis financiera mundial y posición de EEUU
O.2. El proyecto de Hidrovía sobre el Río Paraná	A.2. Crecimiento de la migración de los países limítrofes para ocuparse en las tareas rurales que además engrosan el cordón de pobreza de la microrregión.
O.3. Creciente demanda interna de productos frutihortícolas y alimentos.	A.3. Proliferación del uso de agroquímicos aplicados a la actividad económica que provocan contaminación del suelo.
O.4. Aumento de la conciencia ambiental en todos los órdenes de la vida y en particular en la actividades económicas. Vigencia de la Ley Nº 26.331 (Ley de Pptos Mínimos de Protección de Bosques Nativos).	A.4. Contaminación ambiental del agua y proliferación de enfermedades.
	A.5. Aumento de las prácticas discriminatorias.
O.5. Existencia de tecnología y financiamiento para el tratamiento de residuos sólidos urbanos con recuperación del gas metano (bonos de carbono).	A.6. Aumento de la brecha digital en el campo laboral y doméstico.
O.6. Disponibilidad de tecnologías aplicadas al uso doméstico y productivo de energías alternativas. Programa Nacional de Promoción de Energías.	A.7. Pérdida de atractivo para las inversiones externas.
O.7. Disponibilidad de TIC's aplicadas a la educación y formación laboral así como también existencia de espacios televisivos (Canal Encuentro) y radiales.	A.8. Discontinuidad de las políticas de desarrollo locales, provinciales y nacionales.

## **ANEXO III**



*Fortaleciendo Raíces,  
Soñando un Futuro...*



## **Plan Estratégico de Desarrollo Económico del Alto Paraná Departamento Eldorado- Puerto Piray**

### **MODELO DE DESARROLLO CONSENSUADO**

**Noviembre 2009**

**Eldorado, Misiones  
Argentina**

**Coordinación externa:**

Guillermo MARIANACCI

**Asesora metodológica:**

Analía NIEVAS

**Coordinación Técnica:**

Fernando CASTRO

Alejandro DIAZ

Merche LLAURADO ASPACHS

Catalina MOLINATTI

Jorge PELLICCI

**Coordinación local:**

Gustavo MENDOZA

**Equipo Técnico local:**

Claudia SEQUEIRA

Tito MARTÍNEZ

Roberto RODRIGUEZ

## INTRODUCCION

El Modelo de Desarrollo comprende el Objetivo General, Líneas Estratégicas, y Objetivos Particulares del plan elaborados teniendo presente el análisis FODA y la evolución futura de las tendencias políticas, sociales, económicas y ambientales que se presentan en el entorno.

El Objetivo General es una síntesis atractiva y generadora de ilusión sobre el futuro de la microrregión. Por ello, debe ser de fácil comunicación y estar basada en los escenarios que se le presentan a la Micro Región para los próximos 5 años (tendencias del entorno).

De esta manera, el posicionamiento estratégico de la Micro Región queda reflejado en su redacción que deberá contener elementos de identidad y de posicionamiento territorial en los aspectos identificados en el diagnóstico participativo consensuado. En su conjunto, el contenido del mismo se fundamenta en elementos de cambio y de transformación ya que éstos son los que justifican el proceso de planificación seguido hasta el momento. También debe reflejar valores y aspiraciones de la sociedad tanto como aquellos aspectos singulares y diferenciadores con relación a su posicionamiento interno y externo.

Esto requiere que tenga fuerza comunicativa, sea simple su redacción, sensible a los valores y aspiraciones de la sociedad y que represente la diversidad de la Micro Región.

Mientras que las Líneas Estratégicas serán los caminos que se utilizarán para alcanzar el objetivo general. La concreción de las mismas parte de la identificación de aquellos elementos que están sintetizados en el objetivo general y que son los disparadores del cambio estratégico de la Micro Región.

Además deben responder a la siguiente premisa:

- Se apoya en los puntos fuertes.
- Supera las debilidades.
- Aprovechar las oportunidades.
- Previene contra las amenazas.

Para la elaboración de las líneas estratégicas se debe revisar la Matriz FODA y confrontar cada uno de sus elementos con los aspectos claves incorporados en el objetivo general. Luego se debe analizar cada línea estratégica para realizar las derivaciones correspondientes en términos de objetivos particulares.

De esta forma, no debe quedar ninguno de estos elementos al margen de las actuaciones estratégicas ni de los objetivos particulares planteados, es decir, deben ser utilizados todos los elementos que componen la Matriz FODA y todos ellos deben responder a los retos estratégicos que se formulan en el Objetivo general del plan. De esta forma se asegura que se utilizan todas las capacidades disponibles, se mejoran aquellas que son necesarias para afrontar con éxito los retos estratégicos, se aprovechan las oportunidades del entorno y



se toman medidas para que las amenazas no se materialicen negativamente para la Micro Región.

Las líneas estratégicas contienen unos Objetivos Particulares que expresan los aspectos centrales en base a los cuales se deberán ir delineando los proyectos y acciones transformadoras.

Por último, se resalta que tanto la formulación del Objetivo General, Líneas Estratégicas y Objetivos Particulares deben responder a las necesidades que plantean los retos estratégicos (interno y externo) y a las expectativas de los propios actores. Por ello, la formulación final, al igual que en el diagnóstico, es realizada de forma participativa bajo la modalidad de talleres de discusión. La finalidad de los mismos es lograr consenso y motivación suficiente para seguir en el proceso que culminará en acciones y proyectos concretos en los cuales estos actores deberán involucrarse.

El presente documento refleja las opiniones y deseos de las instituciones y ciudadanos de la Micro Región recogida en la instancia de talleres y está estructurado en base a los siguientes apartados: A. Modelo de Desarrollo, B. Evolución de las Tendencias en el Entorno y C. Transcripción de Talleres.

## A. MODELO DE DESARROLLO

## OBJETIVO GENERAL

**“Alto Paraná, Micro Región ambientalmente sustentable, con una economía diversificada y que agrega valor, con empleos dignos y recursos humanos calificados, con acceso a elevados niveles de educación y salud, inclusiva, democrática y con dirigencia responsable que construye colectivamente su futuro en base a su identidad cultural con esfuerzo y esperanza.”**

La concepción actual del desarrollo económico parte de la premisa que las formas principales de capital que influyen de manera decisiva en el desarrollo económico lo constituyen el capital humano, el capital físico o capital productivo, el capital natural (tierra, recursos naturales, energía, agua) y el capital social.

Es así que el capital natural es uno de los elementos significativos que debe ser atendido tanto por su condición de recurso productivo como por su valor para la vida humana. Por ello, resulta imprescindible considerar el uso eficiente de los recursos utilizados en la producción de bienes y servicios y de alcanzar una combinación eficaz de los recursos disponibles (recursos humanos, recursos naturales, recursos de capital, etc.) de modo que procuren una mejora de la productividad que apunte a:

- 1).asegurar la distribución de sus resultados a lo largo y ancho del tejido productivo, empresarial y social en la Micro Región;
- 2). incorporar formas de producción cada vez más sustentables, de forma coherente con las crecientes exigencias de calidad, eficiencia y diferenciación productivas, lo que permite vislumbrar una nueva frontera de competitividad basada, precisamente, en las tecnologías y procesos productivos ambientalmente sustentables.

La base económica actual está conformada por la industria manufacturera, principalmente la relacionada con la cadena de valor de la industria maderera, constituye el 42,11% del sector secundario, totalizando unos 255,1 millones de pesos anuales en el 2008. Esto refleja la importancia de la actividad forestal como motor de la actividad económica de la Micro Región. La silvicultura y sus eslabonamientos principalmente hacia delante (por ejemplo la industria manufacturera que de ella se desprende, el transporte, actividades comerciales, etc.) constituyen el eje de su economía.

La explotación forestal es la principal de las actividades primarias; la riqueza forestal constituye uno de los principales recursos, no sólo debido a su stock actual (aproximadamente el 36% de los recursos forestales implantados del país se encuentran en la provincia), sino también porque las condiciones naturales de Misiones permiten un crecimiento más rápido de los árboles en relación al resto del país.

Asimismo, el sector reviste importancia por la mano de obra que ocupa en las distintas actividades de la cadena forestal (viveros, plantación, extracción de rollizos, raleo, industrialización y transporte de productos de la madera).

El complejo forestal de la Micro Región conforma una estructura productiva amplia y compleja debido a la cantidad de eslabonamientos y relaciones internas entre los actores intervinientes constituyendo una cadena de valor que puede ser fortalecida y consolidada con acciones orientadas a la sustentabilidad ambiental y diversificación considerando como uno de sus factores claves el agregado de valor en su producción.

Pero de manera complementaria se advierte que la existencia de recursos humanos con conocimiento en esta actividad, las condiciones climáticas, el tipo de suelo, las posibilidades de desarrollar el agroturismo y un parque automotor de carga satisfactorio permiten orientar la diversificación hacia otros rubros económicos que actualmente se encuentran en un incipiente desarrollo.

En cifras esta situación se expresa en la existencia de un 80% de su territorio apto para la ganadería, un 84% para la actividad forestal, un 43% para la apicultura, un 86% para la actividad agrícola y un 31% para el desarrollo del agroturismo.

Además es imprescindible que esta diversificación también se plantee en términos de valor agregado de la producción para aumentar el nivel de riqueza de la Micro Región. En este sentido, para encarar este proceso es necesario que tanto la producción tradicional como la potencial se establezcan en una estructura territorial que incorpore infraestructura que permita la instalación de grupos de actividades complementarias que en su conjunto puedan desarrollar el ciclo completo de los productos y, de esta manera, darles valor añadido.

Esta economía debe convertirse en el motor de la generación de **empleos dignos** tanto en términos de condiciones laborales como de habilidades desarrolladas para mejorar la calidad de la producción. El desafío es trabajar para disminuir las condiciones de informalidad de la economía en la microrregión.

Dentro del fenómeno de la informalidad se ha de citar la economía informal ampliamente extendida y que supera los límites de la supervivencia. Iniciada por la necesidad, se ha convertido en un conjunto de actividades que a veces actúan como vaso comunicantes: se entra o sale de la informalidad en función de los resultados económicos y de la tolerancia que se da a este tipo de negocio. Dado el impacto en el desarrollo económico de la Micro Región de estas situaciones, las políticas actuales deben tratar a la economía informal no solo como un problema social sino analizar sus mecanismos de crecimiento, distribución y relaciones comerciales específicas para determinar las acciones a emprender.

A su vez, se resalta la necesidad de que la Micro Región posea **recursos humanos calificados y con acceso a elevados niveles educativo y de salud**.

Sin duda, uno de los desafíos más importantes es la generación de políticas **inclusivas** que permitan a todos los sectores de la población acceder a los

beneficios del desarrollo económico, fundamentalmente a los más desfavorecidos.

Los retos futuros planteados hasta aquí exigen un marco de acción **democrático** por que los mismos no sólo requieren cambios en la gestión, pública sino también atender sus aspectos políticos. Es decir, asegurar que las respuestas a una problemática tan compleja como la actual correspondan a las voluntades de la mayoría de ciudadanos y que los derechos individuales estén garantizados y no subordinados a los intereses de los grandes agentes económicos-sociales del territorio.

Del mismo modo, resulta imprescindible la cooperación entre los diversos actores públicos y privadas cuyo trabajo conjunto no sólo debe sustentar la dinámica de gestión de cambios estratégicos de la Micro Región en términos económicos sino también contribuir en la obtención de mayores niveles de calidad de vida de su población

#### **LINEA ESTRATEGICA 1:**

**“Una economía sustentable y diversificada que agrega valor sobre la base de la integración productiva de Pymes, empleo digno y existencia de recursos humanos calificados”.**

#### **OBJETIVOS PARTICULARES**

- Estimular la generación de valor agregado en el complejo foresto-industrial y la inserción de su producción en los mercados nacionales e internacionales.
- Promover el desarrollo de nuevas actividades económicas vinculadas al complejo foresto industrial, turismo, agricultura, ganadería, comercio y servicios.
- Fortalecer e integrar las cadenas de valor mediante el desarrollo de actividades complementarias innovadoras que permitan potenciar la competitividad de la cadena productiva.
- Crear una marca regional que contribuya a la identidad territorial y a su diferenciación en el contexto global.
- Diseñar políticas público-privadas que retengan y atraigan inversiones en el territorio.
- Crear una red de transferencia de conocimiento del sistema de investigación, desarrollo e innovación de la Micro Región hacia las Pymes.

-Generar condiciones para la incorporación de innovaciones:

- productivas tecnológicas (en productos y procesos). En los productos: materiales, productos y procesos, mejoras en diseño y diversificación de productos, creación de marcas, certificación de calidad, etc. Y de proceso: nuevos equipos, nuevas instalaciones, mejoras en la línea de producción, control de calidad, informatización, control de la contaminación, etc.;
- gestión: flexibilidad y eficiencia productiva, los procesos de trabajo, acceso a redes de asistencia técnica e de información, mejora de las relaciones con proveedores, clientes y personal de la empresa, etc.;
- socio-institucionales: promoción de actividades innovadoras, diálogo y protección social, mejora de las relaciones laborales, descentralización de decisiones sobre innovación, concertación de agentes públicos y privados, difusión de “buenas prácticas”, etc.

-Propiciar la generación de empleos dignos preferentemente el empleo juvenil.

-Promover la cultura emprendedora en todos los ámbitos productivos y de servicios de la Micro Región.

-Articular el sistema educativo con el sistema productivo para generar ámbitos de formación profesional flexibles cuya oferta de capacitación responda a la demanda de las empresas.

## **LINEA ESTRATEGICA 2:**

**“Una estructura territorial equilibrada con una red de infraestructuras y servicios públicos que mejoran su competitividad y la calidad de vida de su población”.**

## **OBJETIVOS PARTICULARES**

- Desarrollo de la Micro Región como un sistema de ciudades en el que cada una de sus integrantes juega un papel de centralidad como nodos de la red; con un centro que le da imagen de marca y centros complementarios que cumplen funciones diferenciadas en la globalidad del territorio.

-Recuperación y reconversión de áreas histórico-culturales, naturales y obsoletas que están degradadas.

- Densificación y cualificación de los espacios urbanos que integran la microrregión en armonía con el medio rural que lo circunda.

- Protección, revalorización e integración del medio rural como recurso patrimonial y cultural del territorio.
- Regularización dominial de la tierra.
- Realizar la adecuación de los usos del suelo de la Micro Región a las actividades residenciales, comerciales e industriales que impulse el plan.
- Dotar a la Micro Región de infraestructuras y equipamientos básicos adecuados tanto en disponibilidad y accesibilidad, en particular los siguientes:
  - Generar un sistema integral de saneamiento hídrico y tratamiento de líquidos cloacales.
  - Extender la red de agua potable
  - Aumentar la capacidad energética y diversificación de las fuentes de energía eléctrica.
  - Aumentar de la cobertura y acceso a la red de telecomunicaciones e Internet.
  - Mejorar la red vial interna de la Micro Región.
  - Impulsar acciones conjuntas de los niveles de gobierno municipal, provincial y nacional para dotar a la Micro Región de infraestructura de gas natural.
- Mejorar e integrar los actuales puntos de conectividad de la Micro Región con los principales centros económicos y turísticos de escala nacional e internacional.

### **LINEA ESTRATEGICA 3:**

**“Compromiso ciudadano con el capital natural y la sustentabilidad ambiental”.**

#### **OBJETIVOS PARTICULARES**

- Disminuir los niveles de contaminación de los recursos naturales, especialmente en ríos, arroyos y el suelo.
- Eliminar los impactos sobre los recursos naturales que provocan las actividades económicas mediante la incorporación de tecnologías limpias en los procesos productivos de las distintas actividades económicas así como la utilización de prácticas de uso sustentable del suelo.
- Realizar una continua sensibilización y educación ambiental ciudadana de manera conjunta con las escuelas y empresas para contribuir a una mayor concientización sobre el valor económico y cultural del medio ambiente.
- Impulsar y generar energías alternativas basadas en el uso de la biomasa forestal.

- Generar un sistema de gestión integral de residuos sólidos urbanos que contemple la recuperación de los gases producidos por la misma.
- Generar un sistema de control y monitoreo articulado entre los municipios de la Micro Región que principalmente esté orientado a la prevención de episodios que degraden el medio ambiente.
- Adecuar el marco normativo e institucional actual en concordancia con las premisas de preservación y cuidado de los recursos naturales de la Micro Región.

#### **LINEA ESTRATEGICA 4:**

**“Inclusión e integración social sobre la base de la construcción de ciudadanía y convivencia en la diversidad”.**

#### **OBJETIVOS PARTICULARES**

- Disminuir la pobreza y las desigualdades sociales mediante la mejora de la calidad de los servicios educativos y sanitarios, y el acceso de la población vulnerable a la seguridad social.
- Construir espacios públicos como eje de ciudadanía y convivencia de la diversidad para estimular el paseo, el descanso, el encuentro, el debate y el esparcimiento de la población.
- Generar acciones orientadas a mitigar la situación de vulnerabilidad de niños, adolescentes, jóvenes, mujeres y ancianos de la Micro Región.

#### **LINEA ESTRATEGICA 5:**

**“Capital social, gobernanza y una nueva gestión pública, apuntalan el desarrollo de la Micro Región”.**

#### **OBJETIVOS PARTICULARES**

- Aumentar el nivel de gobernanza<sup>15</sup> de la Micro Región, generando un nuevo proceso decisorio de la sociedad que valora e integra las capacidades sociales

---

<sup>15</sup> “El concepto/enfoque de la **Gobernanza** sostiene que en las actuales condiciones sociales el gobierno es un agente de dirección necesaria pero insuficiente por lo que la Gobernanza se define como “el nuevo proceso directivo de la sociedad, que reconoce, valora e integra las capacidades sociales y las conjuga con las gubernamentales, bajo la premisa de la insuficiencia de la capacidad gubernamental para establecer por sí mismo los objetivos de valía social (e imponerlos al resto de la sociedad) y, sobre todo, para realizarlos con sus propios recursos o para obligar a los agentes privados y sociales a destinar sus recursos a realizar los objetivos gubernamentales”. L. Aguilar Villanueva (2008). “Gobernanza: normalización conceptual y nuevas cuestiones”. ESADE, Barcelona. Año 2008.



y las conjuga con las gubernamentales para concretar los objetivos que la comunidad se fija.

- Aumentar el nivel de gobernabilidad<sup>16</sup>, superando los defectos de normatividad, organización y operación de los gobiernos municipales, bajo la premisa de colocar el bienestar general por sobre los intereses sectoriales y personales.

- Alentar y acompañar el fortalecimiento de las organizaciones sociales y económicas de la Micro Región, con miras a que ganen en representatividad.

- Crear una dinámica continua y permanente de trabajo conjunto entre las municipalidades y de éstas con las organizaciones sociales y económicas, que esté orientado a garantizar el cumplimiento de las estrategias de desarrollo presentes y futuras.

- Impulsar una modernización administrativa de las municipalidades que integran la Micro Región con el fin de lograr la simplificación de trámites, la creación de marcos jurídicos y regulatorios ágiles, la eficiencia en la prestación de servicios públicos y la promoción del desarrollo local.

- Dotar a las municipalidades de mayor capacidad de concertación con los actores sociales para impulsar el diseño de políticas que permita crear un entorno innovador, suministrar información, facilitar líneas de financiamiento para las microempresas y Pymes (como capital semilla, capital de riesgo, sociedades de garantía recíproca, entidades de microcréditos, etc.), brindar herramientas de asociatividad empresarial, buscar nuevos mercados, ejecutando instrumentos que promuevan mayor valor agregado y estimular iniciativas de desarrollo económico territorial.

- Formar los recursos humanos del sector público local, dotando de capacidades a los responsables políticos y técnicos, entre otras cuestiones, para las siguientes: la promoción de la participación ciudadana, la formulación de proyectos, la buena atención de las demandas de la comunidad y la vocación de servidores públicos.

---

<sup>16</sup> “El concepto/enfoque de la **Gobernabilidad** considera que “los problemas de ineficacia son imputables a defectos de normatividad, organización y operación del gobierno, por lo que una vez corregidos mediante reformas, se restaura la capacidad/eficacia directiva del gobierno y se aleja la amenaza de ingobernabilidad”. L. Aguilar Villanueva (2008). “Gobernanza: normalización conceptual y nuevas cuestiones”. ESADE, Barcelona. Año 2008.

## B. EVOLUCION DE LAS TENDENCIAS EN EL ENTORNO

TENDENCIAS POLITICAS EN PROGRESO

INTERNACIONALES Y MACROREGIONALES	NACIONALES Y PROVINCIALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Permanecerán las condiciones de inestabilidad internacional como consecuencia de la guerra desatada entre EEUU (y sus aliados) y el fundamentalismo islámico cuyo principal exponente es Al – Qaeda. El final de esta conflagración es incierto.</b></li> </ul> <p>Las consecuencias de esta guerra declarada son de toda índole, en el plano de la política exterior de EEUU, el grueso de la agenda internacional de este país girará en torno al concepto de seguridad interior.</p> <p>El resto del mundo, en particular los menos desarrollados, seguirán siendo presionados por EEUU a efectos de colaborar en esta guerra. Para Latinoamérica, la posibilidad de resistir a las presiones, y no involucrarse está basada en el accionar común a través del MERCOSUR y el PACTO ANDINO.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nuestro país continuará fuera de la agenda de prioridades de la política exterior estadounidense como consecuencia directa de la nueva realidad internacional luego del 11-S. La llegada de Obama al poder en USA, sólo moderará el mensaje y la atención hacia nuestro país.</b></li> </ul> <p>De no repetir la experiencia de mandar tropas a zonas de conflicto internacional, como el caso de la primera guerra del golfo, nuestro país no es prioridad tanto del EEUU como de la red terrorista Al-Qaeda, por tanto, más allá de la violencia generada por nuestros problemas sociales, en nuestra nación y provincia ha disminuido el riesgo de ser blanco de atentados terroristas. La debida atención debe prestarse a la zona de la triple frontera en relación al narcotráfico y a la presencia de comunidades religiosas fanáticas.</p>

## TENDENCIAS POLITICAS EN PROGRESO

### INTERNACIONALES Y MACROREGIONALES

- **La inestabilidad política en el mundo multipolar es la norma.**

En Medio Oriente, es la norma que caracteriza toda la región, al eterno conflicto árabe –israelí debe adicionarse, la ocupación de Irak y Afganistán y sus consecuencias impredecibles para la región y el Mundo. En este marco, la lucha entre sunnitas y chiítas originada por la división del mundo islámico, se profundiza con un nuevo actor: Al-Qaeda con su visión hiperdamentalista y que religiosamente se identifican con el wahhabismo, vertiente “pura” del Islam y cuyo máximo exponente es el Talibán afgano. Al-Qaeda abona esta inestabilidad atacando con atentados suicidas a chiítas y sunnitas en Arabia Saudita, Irak y Pakistán.

En la frontera Indo-Paquistaní el conflicto permanente por la región de Cachemira se potencia dado el carácter de potencias nucleares de estos rivales históricos. El régimen paquistaní sufre presiones por su participación en la ocupación de Afganistán tanto de EEUU y de Al-Qaeda.

Otra región de conflicto permanente, se sitúa en la península coreana, donde el régimen comunista de Corea del Norte permanece en estado de pre-guerra con su hermano de Corea del Sur y con el aliado natural de este país, EEUU. La subsistencia del régimen de Corea del Norte se basa en esta confrontación, potencialmente cabe esperar mayores signos de inestabilidad. En Latinoamérica y en Colombia en particular no se visualiza la finalización del conflicto entre el gobierno y la FARC.

### NACIONALES Y PROVINCIALES

- **En nuestro país, persistirá la inestabilidad política afectando la gobernabilidad.**

No se avizora el logro de un pacto de gobernabilidad, que debería estar basado en cuatro pilares, **separación de los tres poderes de gobierno** –en el cuál se avanzó-, **definición en consenso de políticas de estado**, **fortalecimiento institucional del estado en todos sus niveles**, incluyendo su capacidad de gestión de política públicas, y por último **definición de modelo estratégico de crecimiento y desarrollo consensuado**.

## TENDENCIAS POLITICAS EN PROGRESO

### INTERNACIONALES Y MACROREGIONALES

- **La gobernabilidad de los países de Latinoamérica seguirá siendo afectada, por el conflicto social.**

Con diferentes matices, toda Latinoamérica, con las debidas excepciones, tiene conflictos sociales, en particular la desigualdad y la pobreza son las causas de este conflicto. No se avizoran medidas de largo plazo que otorguen mayores grados de gobernabilidad a las estructuras del gobierno encargadas de estos temas. La sobrecarga de demandas sociales sobre dichas estructuras y la lentitud de los cambios tornan inviables los programas de gobiernos que legitimados en las urnas se deslegitiman rápidamente con el devenir de los gobiernos.

### NACIONALES Y PROVINCIALES

- **La gobernabilidad de nuestro país y las de las provincias, seguirá siendo afectada por la crisis institucional, social, cultural y económica imperante.**

Por gobernabilidad se entiende a la *capacidad de gobernar* que detentan las estructuras institucionales encargadas del gobierno de una sociedad. Esta capacidad se estructura sobre dos cuestiones básicas, la legitimidad y la eficacia, y el consecuente respaldo social con que cuenta quién ejerce el gobierno. Sin embargo, no basta con *poder*, sino además que hay que *querer* y además se requiere *saber*.

La crisis y el conflicto social explican la sobrecarga de demandas sociales que pesan sobre las instituciones de gobierno configurando el marco que explican la ingobernabilidad actual, que se suma a las crisis de las estructuras de gobierno (organizaciones) y que producen y explican la brecha entre el sistema político y la sociedad. Los gobiernos deben actuar mejorando sistemáticamente las organizaciones del estado, ejerciendo el poder legitimando su accionar con acciones eficientes y eficaces.

## TENDENCIAS POLITICAS EN PROGRESO

### INTERNACIONALES Y MACROREGIONALES

- **La inestabilidad en las regiones con conflictos, profundizará la situación de inseguridad en los países que tienen o han tenido participación o injerencia en los conflictos mencionados.**

En particular los países asociados a la estrategia de EEUU en relación a su lucha contra el terrorismo fundamentalista, en particular esto es claramente visible luego de los atentados del 11-M de Madrid en la estación de Atocha. Los países asociados en la coalición que derrocó a Sadamm Hussein, son potenciales víctimas de atentados al igual que los países con gobiernos pro-occidentales como Arabia Saudita, Pakistán e India .

- **La inseguridad es otra constante en las distintas regiones del planeta, obedeciendo a causas nacionales, regionales e internacionales.**

La inseguridad, consecuencia directa de la violencia, obedece a causas disímiles. En breve síntesis podemos señalar: La desigual distribución de la riqueza, los nacionalismos regionales, el narcotráfico y el lavado de dinero, las diferencias étnicas y religiosas, el racismo, la intolerancia y la soberbia de los países centrales, cuyas políticas globales coadyuvan a generar y mantener conflictos en lugar de moderarlos.

### NACIONALES Y PROVINCIALES

- **En Argentina y en nuestra provincia, la fractura y dualización de la sociedad, condiciona su evolución y desarrollo.**

En nuestro país, la inestabilidad deviene fundamentalmente de causas políticas y sociales. Por un lado, la incapacidad de nuestra sociedad de lograr acuerdos mínimos de gobernabilidad y, por otro lado, la fractura y dualización social producida por la debacle económica con su secuela inevitable de violencia social. Mientras los indicadores de desempleo estén ubicados en las actuales tasas entre el 10% -12% (aún contando los planes de subsidios) y con el 30% la población debajo de la línea de pobreza, no hay posibilidades de que esta violencia ceda a niveles socialmente aceptados. Por tanto, aún suponiendo tasas de crecimiento en torno a 6 - 8% anual del PBI, harán falta cinco años para bajar las tasas de desempleo de un dígito, sin que esto signifique acercarse a la distribución del ingreso de los '70. La Provincia de Misiones, no escapa a esta situación, la violencia y el conflicto social están presentes, y tiene idénticas raíces que las de la Nación.

- **En nuestro país, los niveles de inseguridad ciudadana entran en una meseta, convirtiéndose en una constante de la realidad nacional.**

La desigualdad y la pobreza generada por los sistemas económicos imperantes explican la violencia urbana y rural actual. El delito y su secuela directa; la inseguridad, tenderán a mantenerse en los actuales niveles, convirtiéndose –fatalmente- en parte del paisaje social. Los gobiernos solo podrán atemperarlas atacando las causas y no las consecuencias. Solo actuando drásticamente sobre la desigualdad, la pobreza, la indigencia y el desempleo, podrán los niveles de inseguridad

## TENDENCIAS POLITICAS EN PROGRESO

### INTERNACIONALES Y MACROREGIONALES

- **Aún con los resabios proteccionistas fruto de la crisis económica internacional, la Globalización persistirá, como fenómeno político y económico, históricamente se profundiza desde la periferia al centro.**

Las fronteras económicas de los países caen de acuerdo al grado de desarrollo de estos. Por tanto, las políticas proteccionistas de los países centrales serán desmanteladas muy lentamente y en torno a las necesidades de esos países centrales.

Así, la apertura de los países menos desarrollados es irrestricta, mientras que en los países centrales no existen los mismos niveles de reciprocidad, no es un camino de doble vía, los sectores económicos vinculados a las corporaciones internacionales con capacidad tecnológica y financiera son los que con mayor facilidad irrumpen en las economías nacionales, en particular las del tercer mundo.

- **La Unión Europea consolida su expansión hacia el este y sur este, incorporando nuevos países, las economías de los países más importantes persistirán en su lento crecimiento.**

Como consecuencia directa de la política de expansión de la Unión Europea, las principales economías de la UE, Alemania, Francia, Italia, mantendrán bajas tasas de crecimiento, dado el carácter de real asociación y de miembros plenos de los nuevos miembros, por

### NACIONALES Y PROVINCIALES

bajar a niveles socialmente aceptados.

- **La Globalización fue, es y será un hecho fáctico, la Argentina y la Provincia entienden las reglas de juego de este fenómeno mundial en forma pragmática.**

La Globalización pone a nuestro país y nuestra provincia sujetas a las amenazas y a las oportunidades de esta realidad, Pragmáticamente se defienden los intereses nacionales ante amenazas externas y tomando las oportunidades mundiales que brinda el mencionado fenómeno. Es de esperar la continuación de la estrategia multipolar que está llevando a cabo la cancillería de nuestro país, se asume la vigencia de la dialéctica Norte-Sur y se avanza en la cooperación Sur-Sur, en este sentido deben entenderse el avance de las relaciones con las economías asiáticas con posiciones comunes con Brasil dentro del marco del MERCOSUR sin descuidar el diálogo y la negociación permanente con la UE y los EEUU.

- **La Argentina profundiza el diálogo multipolar, dentro del Mercosur, con la UE, asumiendo que la PAC (Política Agraria Común de la UE), se desmantelará lenta, pero inexorablemente.**

La incorporación de nuevos miembros en la UE, profundiza la situación de debilidad fiscal de los presupuestos comunitarios en particular los de los estados más desarrollados y poderosos de la UE, ralentizando el crecimiento de estas economías. Es de esperar que el diálogo y la

## TENDENCIAS POLITICAS EN PROGRESO

### INTERNACIONALES Y MACROREGIONALES

el desvío de fondos propios destinados al desarrollo, en particular al sector agrícola y de infraestructura. Los nuevos miembros accederán inicialmente a altas tasas de crecimiento.

- **Se consolidan las políticas de bloques económicos, como barreras a la globalización. La economía de EEUU permanecerá como líder mundial.**

Paradójicamente esta política resultado de la globalización, es utilizada tanto por los países centrales como los periféricos, las utilizan como medio de defensa, ante las aperturas de las economías, defendiendo a través de espacios políticos y económicos regionales, los sectores de sus economías menos competitivos, preparándolas para la competencia internacional creando economías de escala y como polo de atracción de inversiones.

Dado el tamaño y productividad de la economía de EEUU, un crecimiento de solo un 1.5 a 2 % anual le asegura el liderazgo de la economía mundial para el próximo decenio.

### NACIONALES Y PROVINCIALES

negociación con la UE se profundicen en torno al desmantelamiento de la PAC y la apertura de la UE hacia el MERCOSUR. La tendencia en relación a los subsidios agrícolas de la UE es de mantener los valores nominales de los montos de dichos subsidios, dada la incorporación de nuevos países, el peso relativo de los subsidios decrecerá.

- **Argentina y Brasil consolidan el MERCOSUR como respuesta y estrategia de inserción en el mundo global.**

Más allá de las críticas que pueden hacerse al modelo de mercado regional entre Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, la realidad es incontrastable, El Mercosur, principal socio comercial, concentró en el año 2008 el 23% de las exportaciones argentinas y el 35% de las compras al exterior. Con respecto al año 2007, las exportaciones argentinas hacia el bloque aumentaron el 31%, mientras que las importaciones provenientes del mismo crecieron el 25%. El verdadero desafío para Argentina no sólo es vender más a Brasil (hoy le vendemos 13.378 millones de USS) sino vender con mayor valor agregado, ampliando la matriz de exportaciones donde las *commodities* dejen de tener el peso actual acumulado de hoy, desde los inicios del MERCOSUR.

Un desafío aún mayor, pasa por sincronizar las principales macro variables de las economías, y así pasar al siguiente estadio, la integración.



## TENDENCIAS POLITICAS EN PROGRESO

### INTERNACIONALES Y MACROREGIONALES

- **China se consolida como la potencia política y económica dominante de Asia, liderando la APEC, comenzando a disputar la supremacía a nivel mundial de EEUU y de la UE,**

China seguirá consolidando su crecimiento generando atracción de capitales, haciendo subir el precio de las materias primas. Esta situación la convierte en uno de los motores de las economías del sudeste asiático incluido Japón y el mundo.

La economía del BRIC -economías conjuntas de Brasil, Rusia, India y China-, sumadas representan el 40% de la población mundial y hoy el 8% del PBI mundial y u\$s 711.000 millones de exportaciones. De hecho es posible que a corto plazo integren el G8 como repuesta a EEUU y a la UE a la convocatoria del G20 liderada precisamente por parte de los países que integran esta alianza: Brasil, China e India

- **Brasil se afirma como país líder de Sudamérica y discute en planos de mayor nivel en particular con la UE y con USA.**

Brasil es una realidad como potencia política regional. Es la octava economía del mundo, asume su papel de líder regional con soltura y discute asociado con el BRIC y dentro del G20. Distinto es el caso de México, su ingreso al NAFTA le permitió un crecimiento de sus ventas a

### NACIONALES Y PROVINCIALES

- **La Argentina toma una posición común con el MERCOSUR y especialmente con Brasil dentro del G20, convirtiéndose en una enorme oportunidad de irrumpir definitivamente en el mercado asiático.**

Se plantea una estrategia de crecimiento de las ventas argentinas al BRIC y a China en particular. Sólo a China nuestras ventas representaban en el año 2004 alrededor de u\$s 2.500,- millones, en el 2008 ese valor ascendió a U\$S 6.607,- millones. Plantearse un objetivo de mayor asociación puede representar un incremento significativo del comercio bilateral. China comenzó un proceso de tras nacionalización de sus excedentes, e inversiones al resto del Mundo, a través de *joint ventures*, esto representa una oportunidad para nuestro país.

- **Argentina define cuál es el rol de su economía en relación a las potencias regionales.**

La participación de la Argentina es crucial para el desarrollo y profundización del MERCOSUR, este mercado sin Brasil o sin Argentina es impensable. La estrategia de negociación con los otros bloques económicos, se debilita sin la participación de nuestro país, esta es la

## TENDENCIAS POLITICAS EN PROGRESO

### INTERNACIONALES Y MACROREGIONALES

EEUU, pero además estableció una alianza estratégica con ese país y es un claro contrapeso sostenido por EEUU al poder creciente de Brasil.

- **El dinamismo de la economía de Chile continuará, con tasas de crecimiento moderadas y continuas.**

Esta situación se sostiene a partir de la creciente diversificación de sus sectores económicos, las inversiones realizadas en el resto de Latinoamérica, su calidad institucional y su capacidad de definir políticas de estado absolutamente pragmáticas y permanentes en el tiempo. Se espera que el país trasandino se consolide como interlocutor hacia el Pacífico.

- **La lucha contra el narcotráfico se mantiene como uno de los desafíos mundiales y regionales de alta prioridad en las agendas de los gobiernos.**

La globalización trajo consigo la expansión y el agravamiento del

### NACIONALES Y PROVINCIALES

principal fortaleza argentina en torno a la negociación **intramercosur**. En este sentido, la estrategia debe girar pragmáticamente hacia la obtención de ventajas en sectores económicos competitivos y estratégicos para el desarrollo industrial de nuestro país. El principal riesgo para nuestro país es no establecer claramente cuál será la estrategia de desarrollo industrial y el rol de esa industria en el MERCOSUR y en el mundo. El riesgo de no definir estrategias industriales es terminal para sectores, como, metalmecánica, calzado, textil y juguetes. La Argentina y la Provincia de Misiones deben definir que productos industriales con miras al mercado de Brasil y el mundo.

- **Dado el carácter fronterizo y puerta de acceso al Mercosur de la Provincia de Misiones, es crucial para su desarrollo, la vinculación regional a fin de acercarnos a Brasil, a Chile y Asia. Mirando desde y hacia al interior de la Argentina**

Si los motores del crecimiento latinoamericano son Chile y Brasil, es crucial la vinculación con estas dos economías, al respecto, la provincia debe replantear salir del aislacionismo hacia el interior de la Argentina y asumir el desafío de comerciar con estas dos economías con mayor decisión, la Provincia y el Departamento Eldorado en particular, están situadas estratégicamente. Esto requiere de inversiones para restablecer infraestructura y vías de comunicaciones adecuadas.

- **En la Argentina, de la mano de la fractura y de la dualización social, el flagelo del narcotráfico se profundiza.**

El 1,9 % de los mayores de 15 años en Argentina son consumidores de

## TENDENCIAS POLITICAS EN PROGRESO

### INTERNACIONALES Y MACROREGIONALES

desafío que representan las organizaciones criminales relacionadas con el narcotráfico y el lavado de dinero. El poder de esas organizaciones se relaciona estrechamente con los sistemas de decisión de los países en donde se producen, se consumen y aún transitan los estupefacientes. El poder financiero de dichas organizaciones y las debilidades institucionales de los gobiernos donde actúan configuran el caldo de cultivo óptimo para el crecimiento del narcotráfico y las actividades de lavado de dinero provenientes de dicho comercio ilegal. El *modus operandi* corrupto, corroe las instituciones de nuestras democracias de nuestras instituciones de seguridad y de justicia., poniendo en grave riesgo nuestras sociedades.

- **Las corrientes migratorias internacionales económicas tendrán un incremento moderado, mientras que el número de refugiados entrará en recesión.**

Alrededor del 3% de la población mundial, casi 200 millones de personas, reside en un país distinto al de su nacimiento; 30 millones en el caso de los latinoamericanos. Los efectos de la recomposición de las relaciones económicas internacionales en el marco de la globalización de los años ochenta y noventa se hicieron especialmente evidentes en la población económicamente activa y en las clases medias castigadas por las crisis económicas y financieras. El sur de Europa y Canadá, así como algunos países asiáticos, se sumaron a Estados Unidos como destinos migratorios

### NACIONALES Y PROVINCIALES

cocaína, cifra solo superada por EEUU con 2,6 %. Sin embargo Argentina ocupa unos de los últimos lugares en el ranking de secuestros, Venezuela secuestra seis veces más cargamentos a través del accionar conjunto de las fuerzas de seguridad, Ecuador secuestra cinco veces más. No se avizora una política de estado definida para la lucha contra el flagelo del narcotráfico, que, de la mano de la fractura social y el empobrecimiento de nuestra población hacen estragos en nuestra sociedad profundizando la violencia característica de las organizaciones criminales de narcotráfico y lavado de dinero.

- **El peso relativo de los inmigrantes de países limítrofes y del Perú continuará incrementándose. Sin embargo, los arribos de las corrientes tenderán a concentrarse en las áreas más metropolitanas, quedando relegadas las ciudades próximas a las fronteras de los países limítrofes.**

Para Argentina se observa entonces que en la región de frontera priman aquellos que acumulan un mayor tiempo de residencia en el país, mientras que en la región próxima a la capital del país aparecen tanto a llegados en la última década como a residentes de larga data.

En el Departamento de Eldorado (Misiones) se observa que, según el Censo 2001, el 81,47% (3.790) de los extranjeros que residen allí son de origen paraguayo, los cuales representan el 5,60% de la población del lugar. Si analizamos a la población de origen paraguayo por el tiempo de

## TENDENCIAS POLITICAS EN PROGRESO

### INTERNACIONALES Y MACROREGIONALES

de los latinoamericanos y el liderazgo femenino incorporó una nueva tendencia en la conformación de las familias transnacionales latinoamericanas; además del constante incremento de la fuga de capital humano (trabajadores calificados, personas con niveles educativos medios o superiores, jefes de familia, estudiantes de nivel medio y superior, etc.) (OEA, 2009).

• **Los organismos internacionales (Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo) han definido como temas prioritarios de inversión: Agua y Saneamiento, Energía Sostenible e Infraestructura Vial y Transporte.**

Durante el año 2008 el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha aprobado en América Latina préstamos por: US\$ 1.211 millones para proyectos de Agua y Saneamiento, US\$ 1.131 millones para proyectos de Energía Sostenible y US\$ 3.900 millones para proyectos de Infraestructura Vial y Transporte. Por su parte, el Banco Mundial en América Latina ha aprobado US\$ 1.877 millones para proyectos en temas prioritarios, los cuales representan el 40% de los préstamos otorgados.

A pesar que la infraestructura ha mejorado en la mayoría de los países de América Latina en las últimas décadas, se vislumbra una fuerte caída de la inversión en el sector, que obstaculiza el crecimiento, la reducción de la pobreza y la capacidad de la región de competir con otros países (Banco Mundial, 2005).

### NACIONALES Y PROVINCIALES

llegada, obtenemos que sólo el 5,25% (199) de los extranjeros de origen paraguayo llegó en los 5 años anteriores al Censo. Es decir, que la migración de toda la vida es significativamente superior a la migración reciente.

• **En Argentina, y en particular en la Micro Región, se pueden identificar dos principales fuentes de inversión en infraestructura: el Plan Estratégico Territorial y cuatro proyectos cofinanciados por el Banco Interamericano de Desarrollo.**

El Plan Estratégico Territorial Nacional (2004-2016) tiene objetivo principal la identificación de la dotación de infraestructuras y equipamientos que son necesarios para garantizar el desarrollo equilibrado, integrado, sustentable y socialmente justo de la Argentina para el mediano y largo plazo. Para la Micro Región se plantearon los siguientes 4 proyectos: (1) Desarrollo gasífero de la provincia de Corrientes y una extensión del gasoducto de Corrientes para proveer de gas a la provincia de Misiones; (2) Ampliación de la capacidad de la RN 12 desde Puerto Iguazú hasta Posadas y la transformación en autovía del tramo Posadas – Corrientes; (3) Refuncionalización del puerto Eldorado; y (4) Balizamiento y Señalización del tramo de la hidrovía del Alto Paraná.

La Nación tiene aprobado por el BID 4 proyectos cofinanciados, los cuales están orientados a mejorar las condiciones de vida y la competitividad regional del Norte Grande, compuesto por las provincias de Catamarca, Corrientes, Chaco, Formosa, Jujuy, Misiones, Tucumán, Salta y Santiago del Estero. Los proyectos son: Infraestructura vial (US\$

## TENDENCIAS POLITICAS EN PROGRESO

INTERNACIONALES Y MACROREGIONALES

NACIONALES Y PROVINCIALES  
1.500 millones), Transmisión Eléctrica (US\$ 725 millones), Infraestructura  
Hídrica (US\$ 300 millones) y Competitividad (US\$ 20 millones).

TENDENCIAS ECONOMICAS EN PROGRESO

INTERNACIONALES Y MACROREGIONALES	NACIONALES Y PROVINCIALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Los EEUU continuarán a la vanguardia de la economía mundial.</b></li> </ul> <p>Varios factores explican esta afirmación, en primer lugar el sostenido y notable aumento de productividad de la economía de los EEUU en particular en la década de los noventas, en segundo lugar la fuerte e histórica inversión en I&amp;D (Investigación y Desarrollo) y su posterior incorporación a la producción de bienes y servicios. Por último, la confianza y estabilidad de sus instituciones que hace que buena parte de lo ahorros mundiales se depositen en esa economía y explican como se financia en parte el crecimiento de la economía estadounidense.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Es incierto el panorama de crecimiento de la economía de nuestro país, la deuda externa (aún reestructurada) seguirá condicionando los grados de libertad de las políticas gubernamentales.</b></li> </ul> <p>Luego de la hecatombe del año 2001, nuestro país recupera los niveles de producción de pre-crisis, hecho que se produjo en los años 2006 - 2007 Las posibilidades futuras de crecimiento económico están ligadas a mejoras institucionales, fortalecimiento de la capacidad de gestión y control del Estado, la reestructuración definitiva de la deuda en default, y <b>la definición y concreción de una estrategia de crecimiento y desarrollo</b>, basada en la recuperación de los salarios y del consumo interno, incentivos al ahorro y a la inversión (en especial la pública y sobre todo en infraestructura) y un sistema financiero al servicio de la producción. Todo ello en el marco de solidez fiscal y una economía orientada hacia la exportación.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La tasas de interés de los mercados internacionales se amesetarán para comenzar lentamente a crecer, luego de la crisis del 2008-2009.</b></li> </ul> <p>Luego de la recesión de la economía de EEUU en el bienio 2008-2009 y a instancias de la baja de los tipos de interés impulsado por la Reserva Federal de USA, los excedentes de capitales mundiales se volcaron a la búsqueda de mayores beneficios, así el flujo hacia los países en desarrollo se intensificó. Sin embargo, la Reserva Federal ante la estabilización y mejora en el crecimiento de la economía</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La Argentina podría aprovechar el amesetamiento de bajos tipos de interés, realizando canje de deudas, siempre y cuando mejore su perfil de superávit fiscal, eso requerirá por tanto de un mayor esfuerzo fiscal, y presupuestario.</b></li> </ul> <p>Esto en el plano de los esfuerzos nacionales con el fin de pagar los servicios de la deuda, sin embargo se advierte un divorcio entre el comportamiento de la tasa de interés interna y la tasa internacional.</p> <p>Por muchos años la Argentina no accederá a los mercados de capitales internacionales. La capacidad de financiación de nuestra economía</p>

TENDENCIAS ECONOMICAS EN PROGRESO

INTERNACIONALES Y MACROREGIONALES	NACIONALES Y PROVINCIALES
<p>comenzará a aumentar la tasa de interés, esta medida producirá un reflujo de capitales hacia los EEUU, encareciendo el crédito internacional e impactando sobre los países endeudados. El otro factor de incremento de la tasa de interés internacional es el inmenso rojo fiscal del presupuesto de EEUU impulsado por las medidas anticrisis del Gobierno de Obama.</p>	<p>dependerá fundamentalmente de los esfuerzos en la formación de ahorro nacional. En ese sentido, esta afirmación obliga a desarrollar un mercado financiero sólido y creíble, la experiencia reciente en torno a la no devolución de los depósitos en dólares configuraron una aversión al endeudamiento y a las colocaciones bancarias a plazos provocando una seria limitación al desarrollo de la economía argentina.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La moneda de EEUU tenderá a depreciarse contra el Euro, el Yen de Japón, el Yuan chino y el Real de Brasil al menos para el próximo trienio.</b></li> </ul> <p>En primer lugar la Reserva Federal ha bajado sustancialmente las tasas de interés de EEUU, es probable que inicie un sendero de subas de tasas de interés como consecuencia de la recuperación económica de es país, y como forma de financiar los déficits producidos por las reformas fiscales del gobierno de Bush, y por el enorme gasto fiscal de las medidas anticrisis de Obama. En segundo lugar, el crecimiento de la economía China (que arrastra a todo el Pacífico, incluido Japón), tenderá a reevaluar el Yuan contra el dólar de la misma manera que Brasil está actuando como un enorme imán de inversiones y flujos de capitales que aprecian el Real contra el Dólar USA.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Es incierto, en Argentina el valor del tipo de cambio. La inflación no es generada por causas fiscales, sino por déficits estructurales de la economía, donde el peso de la deuda externa, aún reestructurada es determinante. Esta situación genera permanentemente presiones contra el peso, es de esperar micro devaluaciones permanentes y crónicas.</b></li> </ul> <p>Reestructurada el resto de la deuda externa, hoy en default, obligará a las autoridades económicas a superávits fiscales crecientes, acotando el margen de maniobras de políticas activas. La inflación tiende a estabilizarse en torno al 15% anual, el BCRA no utiliza la teoría de Metas de Inflación (MI), lo único que mira es el nivel de reservas sin cuidar el valor del dinero local.</p>

TENDENCIAS ECONOMICAS EN PROGRESO	
INTERNACIONALES Y MACROREGIONALES	NACIONALES Y PROVINCIALES
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>EEUU y Asia continúan liderando el crecimiento económico mundial, siendo los principales motores, China, India, Corea, Japón, y los llamados Tigres Asiáticos, Taiwán, Indonesia, Singapur y Hong Kong.</b></li> </ul> <p>Esta realidad económica, impulsará la demanda y los precios de las materias primas y de las <i>commodities</i> así como de los productos de mediana y alta tecnología. La región se convierte en la aspiradora de inversiones mundiales atraídas por un inmenso mercado asiático, y de altas tasas de rentabilidad. En Latinoamérica, Brasil y México seguirán siendo los mayores destinatarios de la inversión extranjera directa, en el caso de Brasil, el tamaño de su mercado es suficiente para atraer inversiones. Para el caso mexicano, su alianza con EEUU en el marco del Nafta mantiene su capacidad de localización de industrias y en el caso chileno, su modelo asegura <i>per sé</i> rentabilidades fuera del promedio latinoamericano.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>En la Argentina, la inversión directa extranjera se concentrará en los sectores productivos altamente competitivos internacionalmente.</b></li> </ul> <p>Como siempre ocurre, el capital fluye a los sectores donde se ofrecen altas tasas de rentabilidad y que ofrezcan posibilidades rápido desarrollo. En la década de los '90, el modelo imperante ofrecía estas condiciones en los sectores privatizados y servicios (en particular financieros y comerciales). A partir del colapso del régimen, las posibilidades de inversión directa extranjera están relacionadas a los sectores altamente competitivos internacionalmente y con recursos abundantes, y estos son minería, pesca, energía, producción primaria y <i>commodities</i>, productos alimenticios, productos agropecuarios y derivados, agro maquinarias y serán claves los sectores productores de acero, laminados, tubos sin costura, aluminio y plásticos, madera y pasta celulósica entre otros. Estos sectores tienen una oportunidad de abastecer parte de la demanda mundial de recursos de los países asiáticos, al Brasil y a Chile.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>A nivel internacional crecerá la demanda de energía, en particular la de petróleo y gas.</b></li> </ul> <p>Estos commodities retomarán la senda ascendente de precios luego del impacto de la crisis económica internacional del 2008-2009, esta vez el mayor consumo será sostenido por la demanda de los países emergentes.</p> <p>En Latinoamérica se desarrolla un panorama similar debido a la creciente demanda de la industria chilena, y al crecimiento de la economía brasileña.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>En nuestro país el problema energético es estructural y deviene por la escasez de oferta sumada a la fuerte reactivación y consumo de energía.</b></li> </ul> <p>Esta situación configura por sí misma un serio obstáculo para la recuperación y el crecimiento de la economía.</p> <p>El impacto de la escasez de energía se profundiza más allá del presente año 2009. Por el momento reducirá la expectativa de crecimiento en no menos de 1% del PBI, produciendo, a su vez, costos fiscales dada la implementación de medidas circunstanciales de importación de fuel –oil,</p>



TENDENCIAS ECONOMICAS EN PROGRESO	
INTERNACIONALES Y MACROREGIONALES	NACIONALES Y PROVINCIALES
	venezolano, gas de Bolivia y energía brasileña. A nivel micro la suba de precios impacta en los consumidores y empresas. Sin embargo, existe el peligro de que esta situación continúe en el tiempo si desde el Estado no se impulsa un planificación adecuada, que permita avanzar en exploración gasíferas a fin de ampliar nuestras reservas comprobadas y alentando el mismo tiempo el uso de fuentes alternativas de energía.
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Las desigualdades en la distribución del ingreso mundial persistirán, aunque en forma atenuada, dado el crecimiento económico de Asia.</b></li> </ul> <p>En nuestro planeta, mil millones de personas producen el 80% del PBI mundial mientras que otros mil millones sobreviven con menos de un dólar diario. Durante el siglo XX, los países desarrollados multiplicaron por seis el PBI, mientras que los no desarrollados aumentaron el PBI por tres y África solo multiplicó por dos su PBI.</p> <p>En África el PBI actual es el equivalente al de 1970. América Latina crece a tasas más bajas que los países industrializados, solo los países asiáticos crecen al doble que las tasas de los países industrializados. La pobreza se ha africanizado y latinoamericanizado. En los '90 se incrementó la pobreza en 220 millones en el mundo, pero descendió en 160 millones en Asia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>La tendencia de la distribución del ingreso en Argentina es incierta.</b></li> </ul> <p>Nuestro país, de acuerdo a cifras oficiales del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos –INDEC-, tiene la peor distribución del ingreso de los últimos 30 años, el 15% más rico de la población tiene una participación del 44,6 % del PBI, de acuerdo a la medición correspondiente al año 2008. Dada la disminución del tamaño de nuestra economía y a la reducción del tamaño del estado argentino (sobre todo en sectores productivos), la capacidad de redistribuir la riqueza, sólo puede realizarse con una estructura impositiva más progresiva que la actual y/o con mayores incrementos de la productividad de la economía. Por tanto, de no tomar medidas en este plano, la participación de los sectores más empobrecidos en el PBI, tenderá a estancarse o aumentar levemente.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>La tendencia mundial del comercio más tradicional y sobresaliente es la de producir y exportar bienes de alto valor agregado.</b></li> </ul> <p>Históricamente, el mundo desarrollado, tanto los EEUU, como la UE y Japón, sistemáticamente aprovecha los avances tecnológicos y sus inversiones en investigaciones y desarrollo ( I&amp;D) en el desarrollo de nuevos productos y servicios, por tanto, los precios y</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Permanece la tendencia a <i>commoditizar</i> nuestra producción y exportaciones en general, con excepciones.</b></li> </ul> <p>En nuestro país comenzando con la década de los '70. y luego a partir de la década de los '90, se profundiza un modelo donde los sectores primarios tienen un peso relativo cada vez más importante dentro de la economía y en particular dentro de la composición de nuestras</p>

## TENDENCIAS ECONOMICAS EN PROGRESO

INTERNACIONALES Y MACROREGIONALES	NACIONALES Y PROVINCIALES
<p>sus rentabilidades son explotadas al máximo y luego relocalizan sus industrias y producciones en los países con menor costo salarial, y con menores regulaciones ambientales y de empleo, transfiriendo tecnologías cuyo primer ciclo de máxima rentabilidad están agotadas, cerrando un ciclo virtuoso de inversión en I&amp;D-rentabilidad máxima-reinversión. El resultado del avance tecnológico son incrementos constantes de la productividad de la economía y del nivel de vida de sus habitantes.</p>	<p>exportaciones, la tendencia es a que esta composición permanezca. Sin embargo pueden observarse a partir de la gran devaluación del año 2002 la instalación de un modelo económico con un mayor grado de apertura de la economía hacia el resto del mundo, la baja de costos locales favoreció por un lado la sustitución de importaciones y el avance de ciertos sectores tecnológicos. Pero solo algunos imprimen a sus productos un alto valor agregado, en particular los sectores, automotriz, de tecnología nuclear, biotecnología y generación de software.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>El crecimiento del turismo mundial no se detendrá y se re direccionarán los flujos, en parte, hacia zonas del mundo libres del flagelo terrorista.</b></li> </ul> <p>Los países más afectados por la inseguridad terrorista, EEUU y sus aliados ven afectados sus flujos turísticos. En EEUU en particular las medidas de seguridad establecidas son en sí mismas un desaliento al turismo desde otros países.</p> <p>Crece en el Mundo el turismo cultural, de aventura, de negocios, de caza y pesca y el deportivo. Entre 1870 y el 2000 las horas de trabajo en los países desarrollados han caído a la mitad y en Japón un 40%, creándose una cultura del tiempo libre y del ocio, a esto debe sumarse el envejecimiento de grandes sectores de la población industrializada que accederán a mayor tiempo disponible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Argentina comienza a consolidarse como destino turístico regional e internacional.</b></li> </ul> <p>Situación internacional, tipo de cambio favorable y variada oferta natural. Estas tres situaciones configuran un tridente necesario para establecer a la Argentina como destino turístico internacional. Sin embargo, la ausencia de una política de estado en todos sus niveles configura una debilidad para el sector, que aún no ha desarrollado todo su potencial en especial su infraestructura hotelera y de servicios. Los principales destinos beneficiarios de la situación actual, son los que ya han desarrollado su infraestructura, sumadas a virtudes paisajísticas y/o culturales, Buenos Aires, Bariloche, Salta, Puerto Madryn, Cafayate, Ushuaia, Puerto Iguazú. El Departamento Eldorado con potencial turístico, paso obligado del comercio intramercosur, puede aprovechar esta situación. Para ello, se debe definir un plan acción conjunto, fusionando su oferta y estableciendo un plan estratégico para el sector.</p>

TENDENCIAS ECONOMICAS EN PROGRESO

INTERNACIONALES Y MACROREGIONALES	NACIONALES Y PROVINCIALES
<p>• <b>Se incrementa la tendencia mundial a la relocalización de industrias y al outsourcing (tercerización) tecnológico sobre todo en Asia - Pacífico.</b></p> <p>Tres claves explican este fenómeno, en primer lugar el tamaño de los mercados asiáticos, en segundo lugar, infraestructura disponible, en tercer lugar, mano de obra barata y calificada. A esto pueden sumarse pocas regulaciones ambientales y entorno amigable para los negocios. En síntesis: maximización de rentabilidad empresarial. Toyota, desplazó a Ford, como segundo productor mundial de automóviles. Más de 100.000 fábricas de componentes de Japón y Taiwán se relocalizaron en los deltas del Yang Tze y del Pearl en China. En este país se construirán 120 aeropuertos en los próximos quince años, y se apresta a demandar 5 millones de autos en los próximos dos años. Se están construyendo nuevos aeropuertos en Hanoi, Pudong, Pusan, Kansai y Kuala Lumpur.</p> <p>Según <i>Fortune</i>, el 12 % de la empresas de información están realizando outsourcing en la India, 3,3 millones de empleos se han trasladando desde los EEUU a India. Los programas de computación el software se seguirán diseñando en los países centrales, pero las operaciones se tercerizarán hacia países que tengan manos de obra barata y altamente calificada. India y China, suman en conjunto 22 millones de estudiantes universitarios. EEUU posee 14 millones de estudiantes. Sólo en EEUU hay mil profesores hindúes y 34 mil estudiantes del mismo origen. El 14 % de los investigadores de la industria farmacéutica son hindúes.</p>	<p>• <b>Argentina no logra convertirse en un imán de atracción de relocalizaciones industriales. En cuanto al outsourcing, este es limitado al plano regional de influencia de las corporaciones multinacionales que operan en Latinoamérica.</b></p> <p>Nuestro país no tiene las ventajas competitivas de los gigantes asiáticos, la mano de obra tiene un costo intermedio entre los países industriales y los de Asia, no posee excedentes de mano de obra altamente calificada, no tiene infraestructura disponible y por último, el tamaño del mercado es pequeño sobre todo después de la salida de la convertibilidad que redujo la capacidad de compra de salarios a un tercio medida en dólares.</p> <p>Por el contrario, un nicho de mercado del outsourcing a explotar se configura en las necesidades de creación de software y operación de sistemas por teletrabajo y <i>call centers</i> en el mercado Latinoamericano y Europeo (en especial el español) nuestra principal ventaja gira en torno a las preferencias culturales, donde las idiomáticas son la clave.</p>

TENDENCIAS ECONOMICAS EN PROGRESO	
INTERNACIONALES Y MACROREGIONALES	NACIONALES Y PROVINCIALES
<p>La combinación de una fuerza laboral con dominio del idioma inglés, educada y bajos salarios es una competencia que amenaza para los puestos de trabajo de EEUU y del mundo.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>La frontera agropecuaria en EEUU y Japón se restringe y en la UE se expande hacia los nuevos miembros al igual que en Rusia.</b></li> </ul> <p>Anualmente sólo en los EEUU, doscientas cincuenta mil hectáreas se sacan de la producción agropecuaria. En Japón, la rentabilidad de un productor agropecuario se explica por el 50 % de subsidios directos, mientras que los subsidios sumados de los países industrializados alcanza la suma de 350.000 millones anuales de dólares.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>En Argentina se expande la frontera agropecuaria.</b></li> </ul> <p>Aún con la actual incertidumbre económica y política, de la mano de la política de tipo de cambio alto, con precios internacionales altos, con avances tecnológicos crecientes, (siembra directa, uso intensivo de agroquímicos y fertilizantes y semillas tratadas genéticamente) provocan rendimientos excepcionales, la frontera de explotación agropecuaria se expande, hacia el norte de Córdoba, Chaco, Santiago del Estero y el NOA en general.</p> <p>El país no está lejos de una producción de 100 millones de toneladas de granos. Sin subsidios, ni incentivos de ninguna clase. El uso de agroquímicos y fertilizantes se intensifica, el país pasó de consumir 300 mil toneladas a 3 millones de toneladas de fertilizantes entre el año 90 y el año 2007. Se intensifica el uso de la siembra directa.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>La demanda internacional de productos orgánicos y de <i>specialities</i> continuará en crecimiento.</b></li> </ul> <p>De acuerdo a la FAO, los hábitos alimentarios del mundo están cambiando rápidamente, distinguiéndose tres sectores bien diferenciados, sectores de bajos ingresos donde la alimentación es a base de harinas y grasas, un sector intermedio de ingresos, con alimentación a bases de proteínas animales, y finalmente un sector</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>En Argentina crece la producción orgánica de alimentos y de <i>specialities</i>.</b></li> </ul> <p>Argentina y la Provincia de Misiones, tienen ventajas comparativas, por clima, suelos, y costos que sumadas a una actitud emprendedora, pueden trocarse en ventajas competitivas para irrumpir en los mercados de altos ingresos que demandan productos orgánicos y <i>specialities</i>. Los precios de estos productos diferenciados alcanzan entre un 50 y 100 % más altos que la producción no orgánica. La diferenciación de productos</p>

## TENDENCIAS ECONOMICAS EN PROGRESO

INTERNACIONALES Y MACROREGIONALES	NACIONALES Y PROVINCIALES
<p>de altos ingresos donde la proporción de frutas, verduras y hortalizas ocupa un lugar cada vez más importante en sus dietas. Este sector, en los países industrializados crece a un ritmo del 10% anual, al mismo tiempo, decrece el consumo de granos y carnes. Si se crean las condiciones que permitan abastecer esta potencial demanda los países del cono sur podrían agregar U\$S 100.000 millones de dólares a su producción.</p>	<p>es clave en la obtención de precios que maximicen la rentabilidad empresarial. Sin embargo requiere una cultura de producción y de inserción en los mercados diferentes a las de las <i>commodities</i>. La certificación de la calidad, la denominación de origen y la información al consumidor son esenciales para que el exigente consumidor confíe, con seguridad, en las bondades del producto. El apoyo del estado y la agrupación de productores son puntos críticos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Como históricamente sucedió, los productos de valor agregado y percibido, obtienen mayores precios y rentabilidades que las <i>commodities</i>.</b></li> </ul> <p>Agregar valor es un concepto antiguo pero vigente, en cambio que el consumidor perciba ese valor, propone un cambio sustancial en la relación oferente-consumidor.</p> <p>Valor percibido, es aquel valor que le otorga el consumidor a un producto y por lo cuál está dispuesto a pagar el valor agregado en la medida en que confía que le va a cubrir una necesidad o satisfacer un deseo. La diferencia puede parecer sutil, pero en verdad no lo es. Percibir valor por los consumidores requiere de una confianza en la calidad de las materias primas y del producto final que puede llevar años construirse. El control de calidad de materias primas, procesos y calidad final de los productos, requiere inversiones, certificaciones, una estrategia de marketing, coherencia y perseverancia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>El desafío para la economía provincial y argentina y es diferenciar sus productos adicionándoles mayor valor agregado y que los consumidores mundiales perciban ese valor.</b></li> </ul> <p>Certificaciones de calidad, control sobre procesos, certificaciones de denominación de origen, diseño de productos y de su presentación, una adecuada estrategia de marketing, mano de obra calificada y mucho talento, son herramientas esenciales a la hora de diferenciar productos. Seriedad, consistencia y coherencia, construyen las relaciones entre productores y consumidores. Argentina puede tornar sus ventajas comparativas en competitivas en sectores diversos de la economía: Empresas tecnológicas de software y servicios, textiles, empresas agropecuarias capital-intensivas, tecnologías de energías alternativas, maquinaria agrícola, vitivinicultura, bodegas boutique, diseño de ropa, biotecnología agrícola, creación publicitaria, diseño industrial y de packaging.</p>

TENDENCIAS ECONOMICAS EN PROGRESO

INTERNACIONALES Y MACROREGIONALES	NACIONALES Y PROVINCIALES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La asociación entre el capital privado y los centros universitarios en los principales países industriales es un hecho.</b></li> </ul> <p>Además de esta clásica asociación entre universidad y empresa, característica del mundo desarrollado, dos ejemplos de asociaciones muestran acabadamente los resultados de asociaciones en parques tecnológicos: Silicon Valley y el MIT (Massachussets Institute of Technology.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>En Argentina la tendencia es a una mayor asociación entre universidades y empresas.</b></li> </ul> <p>Dos campos de acción se proponen en las nuevas asociaciones empresa-universidades, por un lado el desarrollo tecnológico puro y por otro lado desarrollos sobre tecnologías ya conocidas. Ambos socios se necesitan mutuamente en formación de recursos humanos, convenios de innovación tecnológica, desarrollo de productos y tecnologías, consultorías y donaciones. Actualmente, pueden citarse la asociación entre la UTN e IBM e ITECSA. La asociación entre la USXXI y el sistema Amadeus de reservas internacionales. BIOEXT, empresa incubada en la UNQ. La COPAT, entre Centro Atómico Bariloche, la CONEA y la UN de Cuyo y el Inst. Balseiro. La vinculación entre la COPAT e INVAP y su vinculada ILSA. Sin embargo estos ejemplos no surgen claramente como resultado de una política de estado definida al respecto, sino como resultados de las necesidades tanto de empresas como de las universidades.</p>

## TENDENCIAS SOCIALES EN PROGRESO

INTERNACIONALES Y MACROREGIONALES	NACIONALES Y PROVINCIALES
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>La tendencia de los países desarrollados es hacia mayores niveles de educación y por tanto de igualdad de oportunidades.</b></li> </ul> <p>Sólo en EEUU, entre 1982 y 2001 creció la educación de college de un 33% al 51% de la población adulta, mejorando la participación de las minorías étnicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>En Argentina, la desigualdad no nace en el sistema educativo pero se evidencia y se profundiza en él. Nuestra educación otrora nuestro orgullo, esta en crisis terminal.</b></li> </ul> <p>De acuerdo a cifras del Centro de Estudios sobre Nutrición Infantil, el "48% de los niños argentinos menores de dos años padece de anemia por falta de hierro, lo que podría afectar en el futuro a bajas del coeficiente intelectual". En la educación argentina los niveles iniciales, satisfacen mínimamente las expectativas de los padres, alfabetización y operaciones básicas matemáticas. Sin embargo el verdadero drama se configura en el nivel medio, aquí se expresan los mayores actos de violencia escolar, la aparición de las adicciones y los mayores índices de deserción escolar. La escuela secundaria hoy no ofrece posibilidades de ascenso social, no garantiza la inclusión en el mercado laboral y no asegura de modo alguno el acceso con conocimientos mínimos al sistema universitario. La dualización de la sociedad fracturada necesariamente, y como un mecanismo perverso, requiere de dualización de la educación, o al menos es uno de los resultados directos de la fractura social.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>La sociedad Argentina está fracturada y dualizada, no se avizoran cambios sustanciales de esta realidad.</b></li> </ul> <p>La fractura y la dualización social, esto es población de altos ingresos similares a países desarrollados, coexistiendo con mayorías empobrecidas, en una misma nación. De acuerdo a datos del INDEC a para el año 2009 el 9.4 % de la población es pobre esto es 13,9 millones</p>

TENDENCIAS SOCIALES EN PROGRESO	
INTERNACIONALES Y MACROREGIONALES	NACIONALES Y PROVINCIALES
	de personas. Esto se profundiza en el Noreste el 18.1 % es pobre y el 5.2% de los hogares es indigente. Además el hecho de trabajar dejó de ser un requisito para salir de la pobreza, en efecto, 8.5 millones de personas ganan entre 0-1200 pesos, esta población gana en promedio por debajo del costo de la canasta familiar.
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>La desigualdad social en África, Latinoamérica y Asia, persistirá. EEUU, la UE y Japón concentran casi el 50% de PBI mundial con el 13% de la población total.</b></li> </ul> <p>Con ritmos diferentes, mientras que en Asia disminuirá en términos relativos, en términos absolutos seguirá siendo una de las regiones del planeta más desiguales aún con el ritmo de crecimiento de la región. La tendencia en África es hacia una mayor desigualdad, mientras que en América Latina tenderá a mantenerse en términos absolutos y relativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>La realidad social argentina actual esta teñida de exclusión y vulnerabilidad social</b></li> </ul> <p>Uno de cada nueve jóvenes, esto es 1.2 millones de personas es jefe de familia, y 1.5 millones no trabaja ni estudia. La proporción de pobres entre los jóvenes de 15 a 19 años alcanza la cifra de 59%.</p> <p>En la Capital Federal 5% de la población en nivel medio escolar se embaraza. Solo el 30% de las relaciones sexuales se realizan con preservativo. 40% de los planes Jefas y Jefes de Hogar son jóvenes entre 17 y 30 años.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>El crecimiento del empleo es más lento que el crecimiento de la economía en la UE, en Asia el crecimiento del empleo crece velozmente. Se estima que la economía de USA dejará de destruir empleos a fines del 2009</b></li> </ul> <p>Con las excepciones de los países nuevos miembros de la UE y los más atrasados de la Unión y Gran Bretaña. Mientras tanto, la fábrica del mundo Asia, al ritmo de crecimiento y expansión económica, la</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>En Argentina, Misiones y el Dpto. Eldorado, la solución del problema del desempleo es de largo plazo y actuando en conjunto los estados nacional, provincial y local con políticas de estado.</b></li> </ul> <p>La tasa de desocupación siempre de acuerdo a cifras del INDEC es del 8.8%, asimismo la subocupación es del 10,6%. La cuestión educativa es la clave para reducir el problema del empleo, en particular el noreste y el Departamento Eldorado deberán hacer ingentes esfuerzos en esas áreas</p>



TENDENCIAS SOCIALES EN PROGRESO	
INTERNACIONALES Y MACROREGIONALES	NACIONALES Y PROVINCIALES
creación de empleos aumenta sin pausas.	ya que los problemas ocupacionales son por lejos superiores a la media provincial y nacional.
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>En el mundo desarrollado la creación de trabajo, se consolida y profundiza en torno al sector terciario.</b></li> </ul> <p>De la mano de políticas sociales y en relación al mantenimiento del Estado de Bienestar en la UE, en EEUU se explica como consecuencia del permanente avance tecnológico y de salto de la productividad de la economía. Mientras que en Asia, el crecimiento de la economía industrial impulsa la creación de empleo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>La tendencia para acelerar la creación de empleo, gira en torno a políticas de crecimiento económico en particular de la Pymes y de redistribución del ingreso e inversión pública sobre todo en vivienda.</b></li> </ul> <p>La regresividad del sistema impositivo, es un condicionante importante al momento de construir un sistema impositivo más justo y que a su vez redistribuya los ingresos de forma más equitativa. Asimismo el crecimiento económico, en particular de la mano de las Pymes es fundamental a la hora de crear empleos, 7 de cada 10 nuevos empleos son creados por estas empresas. Finalmente, la realización de obras de infraestructura y en particular las de vivienda son un factor importante de creación de empleo. En este sentido, fiscalmente hoy existen posibilidades de la mano de superávit crecientes que podrían ser utilizados, al menos en parte, a la creación de empleo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>El conflicto social en los países desarrollados se acota a cuestiones de xenofobia, racismo e inmigración. En Latinoamérica la excusión seguirá siendo la norma que explica el conflicto social.</b></li> </ul> <p>En el marco de la región, la cultura de la exclusión es similar al caso argentino, y tiene realidades aún más crudas. El narcotráfico, la corrupción y la desigualdad seguirán siendo los motores del conflicto social.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>El conflicto social de la mano de la desigualdad y de la fractura social tenderá a persistir en el tiempo.</b></li> </ul> <p>Aún con crecimiento económico, la pérdida de cohesión social es un fenómeno que persistirá en el tiempo, los nacidos en las últimas tres décadas, 1970-2000, son hijos de un país de una nueva cultura de exclusión, inimaginable hasta los años setenta: Desigualdad, pobreza, indigencia, hambre, imposibilidad de ascenso social y en el límite la delincuencia urbana y rural. El conflicto social es la consecuencia directa de la cultura de la exclusión, la inseguridad urbana y rural son sólo una</p>

TENDENCIAS SOCIALES EN PROGRESO	
INTERNACIONALES Y MACROREGIONALES	NACIONALES Y PROVINCIALES
	parte del conflicto que obviamente puede moderarse con inclusión social, trabajo, oportunidades de ascenso social, mayor igualdad de oportunidades. Llevó treinta años llegar a esta situación, por tanto es imposible pensar en una mejora substancial a corto plazo.

## C. TRANSCRIPCION DE TALLERES PARTICIPATIVOS



## **Plan Estratégico de Desarrollo Económico del Alto Paraná**

### **Taller Nº 1**

**Transcripción del Taller realizado en Salón Ex-CAE-Km 9**

**03 y 04 de Noviembre de 2009**

**Moderador: Guillermo Marianacci**

**Eldorado, Misiones  
Argentina**

### Participantes

<b>Apellido y Nombre</b>	<b>Institución / Empresa</b>
Avalos Noelia	CACIEL
Beck Rolando Alan	Consejo de Ingeniería
Beuhenmiller Rosa	Lic. en Economía
Cabrera Ricardo	UATRE
Caniza Videla Elizabeth	Contadora Pública
Coreaga Dolbikis	Dir. De Acción Social-Municipalidad de Eldorado
De la Vega Marcelo	Amigos del Parque
Díaz Lucila	Fac. de Ciencias Forestales
Dousset Urquiza	Arquitecto
Enebelo Carolina	Coiform
Engel Diego	Oficina de Empleo
Esterche Mónica	Coord. General – Oficina de Empleo
Falcón Gabriel	Lic. Administración de Empresas
Ganto Hugo	Ing. Químico
García Muñoz de María del Carmen	Salud Pública-APS
González Gustavo	H. C. D.
Granef Mónica	Esc. Agroforestal de Gestión Digital
Guerra Marcos J.	Asociación Civil El Centenario
Heredia Tomás	Jubilado
Kumenen Margarita	Municipalidad de Eldorado- Dir. de Cultura
López Jorge	Secretario de Gobierno- Municipalidad de Eldorado
Martirena Claudia	Guía de turismo
Mattes Guido	CACIEL
Pereira Rodolfo	Mov. de Promoción cultural “Utopía”
Pollina Patricia Raquel	Colegio de Abogados de la Provincia
Potschka Margarita	Fundación Capital del Trabajo
Racagni Pedro E.	Asociación Bomberos Voluntarios Eldorado
Riquelme Margarita	Esc. Agroforestal de Gestión Digital
Rojas Renedo	Ser. Madera
Román Marta H.	-.-
Ruda Mirta Edith	Bº El Fundador
Sánchez Aureliano	SOIME
Sorondo Ramón	UATRE
Sotelo Matías A.	Cámara de Comercio
Theas Cristóbal	Emp. Público
Zunildo Silvero	Esc. Agroforestal de Gestión Digital

## ¿Qué debemos corregir de la Visión /Objetivo General propuesto?

Identidad cultural

Dirigencia capaz y comprometida

- Capital Productiva del NEA económica y ambientalmente sustentable, diversificada
- Capital cambiar por región ambiental sustentable.
- "Alto Paraná, capital Ambiental de la Argentina".
- ¿Capital Ambiental? ¿del NEA? Definir si queremos ser en su caso ¿Solo NEA?
- Para llegar a ser capital ambiental debemos concientizarnos sobre su importancia.
- Capital con altos niveles de educación cultural.
- Inclusiva y democrática que construye respetando la diversificación cultural.
- Agregar una cultura propia, respetando la diversidad cultural y sus valores.
- ¿Capital ambiental?... y cultural...

- Con dirigentes políticos probos que prioricen bienestar colectivo y no individual.
- Políticamente representada con dignidad y compromiso, sin corrupción.
- Dirigentes patriotas altruistas y capaces.
  - Falta expresar que hay integración dentro del territorio (entre Municipios)
- No estamos acostumbrados a trabajar en conjunto

- Sintetizar agrupando las palabras que expresen similares objetivos.
- Es correcto el objetivo general como tal.
- Está bien.
- Esta correcta.

- Economía justa, equitativa, ambiente preservado.
- ...permitiendo una mejor distribución de la riqueza

- Industrialmente desarrollada.
- Generadora de productos industriales con valor agregado elevado (generar riquezas genuinas).
- Falta vivienda uso y tenencia del suelo creación de un mercado concentrador e industrias.

- NO: "capital humano calificado"
- Analfabetismo cero
- Altos niveles de educación aplicable a la visión
- Priorizar revalorizar la mano de obra local. Capacitación laboral
- Quitaría: "altos niveles de educación. Agregaría: con orden, esfuerzo
- No es sustentable con empleos magros, mal

## OBJETIVO GENERAL

“Alto Paraná, capital productiva del NEA, económica y ambientalmente sustentable, diversificada y que agrega valor, con empleos dignos y recursos humanos calificados con alto nivel educativo, saludable, inclusiva y democrática con dirigencia capaz y comprometida que construye colectivamente su futuro en base a su identidad cultural con esfuerzo y esperanza.”

## IDENTIFICACION DE IDEAS PROYECTO

<b>¿Qué hacer? (Nombre del proyecto)</b>	<b>¿Por qué? (Justificación)</b>	<b>¿Para qué? (Objetivos)</b>	<b>¿Para quienes? (Beneficiarios)</b>
Formación de liderazgo y construcción de ciudadanía	Escasos líderes con capacidad para la gestión	Para el logro de objetivos propuestos	Micro Región
Integración de instituciones de la Micro Región	Aislamiento y falta de comunicación	Facilitar información; elaborar proyecto, obtención de financiamiento, otros	Micro Región
Formación de ciudadanía	Existe clientelismo y dependencia	Para defensa de nuestros derechos Para ser libres e independientes	Para todos Para la comunidad
Rescate de la mutual Nº1	Hay 60% de población sin acceso a prestaciones de servicios de salud	Para dar mayor cobertura y acceso a prestaciones de salud	Para los sectores más vulnerables: de edad/ niños/mujeres/discapitados
Basura-sustento-producción-comercialización	Contaminación Aprovechamiento económico y preservación ambiental	Aprovechamiento integral de los desechos	Mano de obra interesada Sociedad en su conjunto para la preservación del Medio Ambiente
Limpieza de los cauces en el ejido urbano Prohibición de Agroquímicos Hacer respetar la faja ecológica a la vera de los arroyos	Porque la contaminación está avanzando a pasos agigantados Porque se esta perdiendo la belleza natural de los arroyos	Para detener la contaminación	Para mejorar la calidad de vida de los habitantes de la Micro Región
Unidad ejecutora del PE de la micro Región	Unificar criterios y dar continuidad en el tiempo	Para la formulación, implementación,	Autoridades y el conjunto de la sociedad

<b>¿Qué hacer? (Nombre del proyecto)</b>	<b>¿Por qué? (Justificación)</b>	<b>¿Para qué? (Objetivos)</b>	<b>¿Para quienes? (Beneficiarios)</b>
		control y seguimiento de los proyectos	
Parques viales locales y uno regional p/los caminos rurales	Para fortalecer las comunicaciones y las actividades económicas	Reducir costos de transporte Seguridad vial	Productores, empresarios, turistas, comunidad
Creación de un ente autárquico público-privado para el desarrollo	Porque tenemos que nuclearnos en un ente que se sustente en el tiempo	Generar fuentes de trabajo Desarrollar la identidad en la diversidad cultural	Para todos los sectores de la Micro Región
Desarrollo de "clusters" de producción que permita agregar valor a la producción de la Micro Región	Porque es necesario agregarle valor a la producción de la Micro Región Marca territorial (diferenciación)	Lograr mayor desarrollo económico y sustentable (innovación tecnológica)	PyME's, empresas en vías de desarrollo



### EVALUACION DEL TALLER

LO BUENO	LO MALO
La objetividad. El intercambio fluido de ideas	La poca participación. El poco tiempo
Dinamismo y voluntad por parte de los participantes	Poca participación
Muy dinámico	Falto debate. Participación de otros municipios como Montecarlo
Beneficioso y fructífero para un buen crecimiento como Micro Región asociada a solucionar sus situaciones	Mejorar: integración entre instituciones
La coordinación dinámica. Buena participación. Interesante. Se pueden sacar buenos proyectos	Hay que invitar personalmente a los actores que faltan para el próximo taller
Experiencia positiva	Falta presencia de algunos sectores
La experiencia que permite la ampliación de la visión de ideas y propuestas	Mayor trabajo grupal desde el primer día. Acotar más las intervenciones. El calor. Lo que nos falta en el contexto Nacional
La oportunidad de trabajar en el taller	La falta de participación de más sectores sociales
Claridad en la identificación de proyectos	Impuntualidad consuetudinaria. Duración de los encuentros
Consignas dadas por el coordinador	La falta de participación e interés de todos los sectores sociales
Intercambio de ideas	La demora en algunos puntos que se tornan reiterativos
Discusión con un moderador	Falta mayor representación ciudadana
La intención de juntarse. El compromiso de Guillermo. El trabajo grupal. El compartir la misma inquietud por mejorar Eldorado	Hay que ser positivos
No bajar los brazos	Se perdió mucho tiempo con la visión y tuvimos poco tiempo para la parte de proyectos
El compromiso de los presentes	Aún falta compromiso por parte de <u>todos</u> los ciudadanos
Las ganas. El esfuerzo. El optimismo	Poca gente representativa de la comunidad
Que estamos avanzando y hay compromiso	Más talleres que permitan la discusión y el debate a la hora de definir los proyectos
La posibilidad de aportar en proyectos para nuestra zona y tener esperanzas de que podamos crecer y avanzar con el acuerdo mutuo de los ciudadanos para un futuro	Local inadecuado. Faltó micrófono
La formulación y la simpleza con la que se desarrolló	No hay trabajo vinculante. Mejorar la participación del sector privado por su mayor creatividad
Haber podido tocar temas tan importantes para poder configurar un futuro mejor	¿Por qué no asisten más ciudadanos?
Un pequeño grupo de doradenses reflexionó sobre la problemática de la región	Mucha charla



## **Plan Estratégico de Desarrollo Económico del Alto Paraná**

### **Taller Nº 2**

**Transcripción del Taller realizado en Escuela de Frontera Puerto Piray**

**03 y 04 de Noviembre de 2009**

**Moderadora: Catalina Molinatti**

**Eldorado, Misiones  
Argentina**

### Participantes

<b>Apellido y Nombre</b>	<b>Institución / Empresa</b>
Bóveda Ramona	-.-
Britez R. Alejandra	Municipalidad de Puerto Piray
Celso Zacarías	Empleado
Domínguez Obdulio	Empleado
González Miryam	Ama de Casa
Iriarte Daniel	Carpintero
Jaxa Reinaldo	Ing. Forestal
L. Ququi	Comerciante
López Rosamaría R.	Psicopedagoga
Martinez Noemí	Ama de Casa
Martinez Paola	Municipalidad de Puerto Piray
Medina Ernesto	Cocinero
Morel Andrés S.	-.-
Prieto Zulma	Empleada Municipal
Ramirez Fernando	Municipalidad de Puerto Piray
Rodríguez Lorena	Estudiante
Salmorel Andrés	-.-
Silvero Rebeca	Prof. en Psicología
Solis Francisco	Obrero
Toledo P.	-.-
Trocne Vicente	EPET Nº 15
Vera Egidio Orlando	Municipalidad de Puerto Piray

**EXPECTATIVAS**  
**Para que el Taller sea exitoso...**

<b>¿Qué espero lograr?</b>	<b>¿Qué debemos evitar?</b>
Tratar de consensuar ideas	Evitar el fracaso
Concretar un proyecto	Que no se pierda el entusiasmo
Que se integren más vecinos	Debemos evitar el fracaso porque este plan no decaiga por negligencia de algún sector/Modelo de desarrollo
Capacitación para la comunidad y la gente interesada que quieran aprender sobre estos talleres	Debemos evitar la falta de compromiso
Aportar con ideas y proyectos al taller	Caer en la rutina
Conocimiento y aprender	Aislarnos, no participar
Conocimiento	Que no se pierda el entusiasmo en el desarrollo y lograr aprender sobre estos talleres y proyectos
Espero poder adquirir conocimientos en este curso	No entorpecer nada
Espero lograr conocimiento laboral	Debemos evitar roces en el grupo
Espero lograr conocimiento/dinamismo/incentivo y propuesta viable para fortalecer el plan	La discordia entre vecinos de la comunidad
Objetivos claros	Discutir sin objetivos claros
Aportar ideas constructivas	Resistencia al conocimiento
Espero lograra aprender más del plan/Modelo de desarrollo	
Llegar a elaborar proyectos que tengan buen impacto real	
Apertura mental	
Adquirir más conocimiento y lenguaje técnico respecto a los temas desarrollados	
Integración de la comunidad para el desarrollo	

## OBJETIVO GENERAL

### ¿Qué debemos corregir de la Visión/Objetivo General propuesto?

“La Micro región del Alto Paraná capital agro-forestal-industrial de NEA, sustentable en lo económico, ambiental, social, inclusiva y democrática, con capital humano calificado y con altos niveles de educación y capacitación; con un sistema de salud y justicia sostenible que construye colectivamente su futuro con esfuerzo y esperanza.”

## IDENTIFICACION DE IDEAS DE PROYECTOS

### GRUPO Nº1

¿Qué hacer? (Nombre del proyecto)	¿Por qué? (Justificación del proyecto)	¿Para qué? (Objetivo del proyecto)	¿Para quienes? (Beneficiarios)
Carpintería industrial Pitay (CIP)	Porque contamos con materia prima	Abastecernos y generar fuentes de trabajo	Para la Micro Región y nuestra localidad (Exportación)
Gestión de carreras terciarias y universitarias	Porque contamos con el físico necesario	Para contar con capital humano calificado, fomentar alto nivel de educación	Para todos, para la Micro Región
Generar espacios turísticos /Camping/“Pescado chico”	Porque contamos con espacios verdes y ríos	Para generar turismo	Para turistas y la Micro Región

### GRUPO Nº 2

¿Qué hacer? (Nombre del proyecto)	¿Por qué? (Justificación del proyecto)	¿Para qué? (Objetivos del proyecto)	¿Para quienes? (Beneficiarios)
Polo mueblero Alto Paraná	-Por que tenemos la disponibilidad de materia prima (aserradero y MDF). -Posibilidad de exportar. Accesibilidad (ruta 12)	1. Manos de obra p/ la comunidad (Micro Región). 2. Vender un producto con valor agregado 3. Aprovechar las otras industrias	Para toda la comunidad porque se puede utilizar mano de obra local y la circulación del dinero activa los comercios locales.
Proyecto turístico Balneario/Pileta	Porque no se cuenta con ese servicio en la comunidad	Brindar a la comunidad un servicio con el que actualmente no se	Para toda la Micro Región brindándoles un servicio de primer nivel y un

<b>¿Qué hacer? (Nombre del proyecto)</b>	<b>¿Por qué? (Justificación del proyecto)</b>	<b>¿Para qué? (Objetivos del proyecto)</b>	<b>¿Para quienes? (Beneficiarios)</b>
		cuenta	ingreso a la familia emprendedora
Generación de energía a través de biomasa	1. Aprovechar el aserrín, desechos o desperdicios de los aserraderos y la basura. 2. Por la necesidad y la gran demanda de energía que en el futuro irá aumentando	Satisfacer la necesidad energética de la Micro Región	Para los habitantes de la Micro Región

### GRUPO Nº3

<b>¿Qué hacer? (Nombre del proyecto)</b>	<b>¿Por qué? (Justificación del proyecto)</b>	<b>¿Para qué? (Objetivos del proyecto)</b>	<b>¿Para quienes? (Beneficiarios)</b>
Transformación de materia prima	Por disponibilidad y accesibilidad a los recursos	Generación de trabajo Potenciar la calidad de vida Mejorar el ingreso tributario Por la movilidad social	La sociedad en general: Vecinos, Municipios, Provincia, Nación.

**GRUPO Nº4**

<b>¿Qué hacer? (Nombre del proyecto)</b>	<b>¿Por qué? (Justificación del proyecto)</b>	<b>¿Para qué? (Objetivos del proyecto)</b>	<b>¿Para quienes? (Beneficiarios)</b>
Plan de Negocios: Producción de palos para escobas utilizando como materia prima las maderas exóticas (pino y eucaliptus)	Precios elevados cuando podemos generar nosotros mismos	Generar MO Implementar un mercado innovador para la Micro Región (P. Piray)	La Micro Región, la población en sí. Los comerciantes de la Micro Región
La industrialización de productos agrícolas de la huerta de Puerto Piray	Los precios (costos y ganancia) Generar valor agregado a los productos	Generar MO Nuevo mercado (al menos Piray) Diversificar el trabajo	Los comerciantes La población de la Micro Región Los consumidores finales

## EVALUACION DEL TALLER

¿Qué logramos?	¿Qué sugerencias hago?
Compartir ideas y opiniones que enriquecen para el desarrollo	Más horas de taller Más cantidad de asistencia al taller
Logramos proyectar nuestras inquietudes y sueños	Buscar la forma de que participen más personas e instituciones (públicas y privadas)
Logramos buen objetivo	Que sea un éxito
Logramos consensuar ideas y participación	Más participación de la comunidad a estos talleres
Logramos enfocar la salida del Alto Paraná	Trabajar sobre los datos e información de los talleres
Aportar ideas	Que hayan más talleres, que se siga fomentando ideas
Aportar desde nuestro lugar	Difundir más estos talleres ¡Adelante!
Logramos conjugación de proyecto. Participación, comunicación.	Que se continúe con los talleres
En primer lugar, comunicarnos y coincidir en su mayoría en buenos proyectos	Sugiero que esto no decaiga. En los próximos talleres debería haber más personas interesadas. Felicitaciones a todos. A los coordinadores
Logramos consenso en la necesidad para el lugar	Tratar de divulgar los talleres para que haya más participación
Buen trabajo en equipo	Sugiero se logren estas metas necesarias e importantes para crecer más
Poder plasmar nuestras ideas y sueños para un futuro mejor	Yo sugiero que esto siga y que crezca más
Comunicación y participación de proyecto	Que el apoyo tanto de los coordinadores, como de todos los que forman parte del plan se siga realizando en el futuro.
Se logro una participación activa y una puesta en común de las ideas	Que lo talleres se hagan en invierno
Comunicación Participación de la población	Sugiero que los talleres se publiquen como para que tengamos una mayor participación, sobre todo de profesionales en las diversas áreas





## **Plan Estratégico de Desarrollo Económico del Alto Paraná**

### **Taller N° 3**

**Transcripción del Taller realizado en Polideportivo Municipal 9 de Julio**

**03 y 04 de Noviembre de 2009**

**Moderador: Alejandro Díaz**

**Eldorado, Misiones  
Argentina**

### Participantes

<b>Apellido y Nombre</b>	<b>Institución / Empresa</b>
Caudia Antonio	Casa del Colono "9 de Julio"
Dino Gisela Silvana	Estudiante-Jelan Modas
Rodríguez Estefany	Estudiante- Churrasquería 9 de Julio
Velazquez Francisco	Remises 9 de Julio
Olivera Delia	Comerciante-Jelan Modas
Escobar Juan	Vecino
Mattes Carlos	Empresario –Maderera, Ganadero, Forestal
Benitez Pedro Javier	Policía de Misiones
Barría Felipa	Comisión del Barrio
García Angel	Municipalidad de 9 de Julio
Duarte Maximino	Intendente-Municipalidad de 9 de Julio
Duarte Alfredo	Policía de Misiones
Baudo Hebe	Jefa de hogar
Aguinogaldo José de la Cruz	Municipalidad de 9 de Julio
Cáceres Fátima	Municipalidad de 9 de Julio
Duarte Corina	Comercio

## IDENTIFICACION DE IDEAS DE PROYECTOS

### INFRAESTRUCTURAS

- Comunicación Telefónica
- Red de Agua potable (Planta potabilizadora)
- Maquinaria vial para arreglar caminos
- Solución de agua potable (agua urbana y periurbana)
- Concreción de redes viales y caminos barriales
- Estación de servicio
- Estación de ómnibus
- Hospedajes y hoteles
- Servicio urbano de transporte
- Mejorar la calidad en la salud

### EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS

- Generar una cooperativa de trabajo para hombres y mujeres que no cuentan con estudios secundarios
- Cooperativas de servicios
- Cooperativa de trabajo para mujeres
- Un criadero de pollos para la localidad y ciudades vecinas
- Una fábrica textil que genere trabajo
- Una huerta nivel exportación
- Cuerpo de bomberos
- Central de remises
- Mercado concentrador de productos regionales
- Generar emprendimientos de agroturismo local

### EDUCACION

- Una facultad donde cuando los chicos terminen la secundaria puedan seguir sus estudios
- Educación profesional para los jóvenes
- Facultad municipal
- Una universidad pública con beneficiosa para la formación del nivel terciario
- Capacitación y apoyo a las Pymes con la finalidad de generar trabajo
- Taller de capacitación para jóvenes
- Escuelas técnicas
- Universidad pública con todos los beneficios posibles a acceder a la disponibilidad de las localidades
- Centro de enseñanzas para PC, Internet
- Mejorar Educación

### SOCIALES

- Un lugar donde puedan reunirse los chicos y estudiar lo que quieran
- Centro de nutrición infantil para las familias con menores posibilidades
- Guarderías para madres solteras que trabajan
- Un centro de ayuda a la desnutrición infantil
- Centro de concientización sobre las enfermedades y muertes infantiles
- Un club de deportes dónde los chicos puedan entrenar



*Fortaleciendo Raíces,  
Soñando un Futuro...*



## **Plan Estratégico de Desarrollo Económico del Alto Paraná**

### **Taller Nº 4**

**Transcripción del Taller realizado en el Bachillerato Colonia Victoria**

**05 y 06 de Noviembre de 2009**

**Moderador: Analía Nieves**

**Eldorado, Misiones  
Argentina**

## Participantes

<b>Apellido y Nombre</b>	<b>Institución / Empresa</b>
Acosta Cristian	Mecánico
Aquino Adolfo	Zapatero
Aquino Hipólito	Comerciante
Aquino Mariana M.	Estudiante-Jofume Grupo de jóvenes
Benitez Alicia	Concejel- Municipio Colonia Victoria
Benitez Blanca	Ama de casa
Bernis Lorenzo	-.-
Blanco Liliana	Biblioteca Municipio
Bogado Edith L.	Secretaria- Comisión Vecinal Bº Villa Blanca
Bogado Zully Elizabeth	Estudiante Jóvenes
Corvalán Pedro	Docente- Escuela Provincial Nº 267
Espíndola Gladys	Docente-Escuela nº 267
González Damián	Municipalidad de Colonia Delicia
Hauscarriaga Abel	Escuela Nº 39
Irala Victoria	Auxiliar de enfermería- CAPS-colonia Victoria
Leguizamón Evelina	Estudiante
Lenguaza N.	Municipalidad de Colonia Victoria
Lenguaza Sergio	Intendente- Municipalidad de Colonia Victoria
López Carmen	Docente-Escuela Prov. Nº 267
López Hermelinda	Ama de Casa-Reservorio de -Agua
Martínez Clara	
Morales Mónica	Promotora ProHuerta-INTA
Olivera María Elena	Ama de Casa
Pedraza María Elena	Docente- Escuela Provincial Nº 267
Ricardo Adela	Ama de Casa
Ricardo Lidia Rosa	Ama de Casa
Ricardo Ramona S.	Ama de Casa- Reservorio de agua
Sosa Erica	Ama de Casa-Reservorio de Agua
Sosa Rosana	Promotor de salud-CAPS-Colonia Victoria
Stephav Pablo	Concejel-Municipio Colonia Victoria
Vera Lucía	Docente-Municipalidad de Colonia Delicia
Vera Lucía C.	Municipalidad de Colonia Delicia
Victoria del Valle	Promotor de salud-CAPS-Colonia Victoria
Villar Victor	Fabricante de Zapatos

## ¿Qué debemos corregir de la Visión/ Objetivo General propuesto?

### ¿Capital ambiental?

- El Alto Paraná dejó de ser capital ambiental a partir de la deforestación y de una empresa contaminante
- Para que la industria forestal vuelva a ser la principal producción debemos trabajar mucho y esperar por lo menos 30 años

### Segura

- El objetivo general está bien. Tendríamos que agregar SEGURIDAD y atención a los adultos
- Considero que está más que completa; sólo creo que falta reflejar la falta seguridad
- Seguridad
- Creo que falta implementar más seguridad
- Está muy completa. Tener en cuenta el desarrollo del objetivo en un marco de seguridad

### Con responsabilidad

- Responsabilidad

### Más empleo digno y oportunidades para los jóvenes

- Para mí yo quiero una fuente de trabajo para mi comunidad
- Empleo digno
- ¡Tener más control sobre el trabajo en negro!
- Los trabajos para todos y más actividad para los jóvenes
- Fuente de trabajo para los jóvenes ya que soy mamá soltera y dos de mis hijos ya se fueron a trabajar lejos
- Fuente de trabajo para los jóvenes, más actividad para los jóvenes y empleo

### Trabajo cooperativo entre Gobiernos Locales

- Agregaría: Gobiernos locales que trabajen cooperativamente

### Más educación

- Más educación

### Mentalidad ecologista

- Mentalidad ecologista

### Nada

- Nada
- Para mi punto de vista no debería cambiar los objetivos, me parece una buena manera de mejorar las comunidades
- No modificar nada
- Con empleo digno y capital humano calificado
- Creo que no cambiaría nada
- Perfecto: pero creo que es muy difícil de avanzar por que es muy amplio
- No modificar nada
- Nada. Incluye todo
- El objetivo general es perfecto, es ideal. Depende de nosotros

## OBJETIVO GENERAL

“Alto Paraná, capital ambiental del NEA, económicamente sustentable, diversificada, con empleos dignos y oportunidades para jóvenes, capital humano calificado con altos niveles de educación, saludable, segura, inclusiva, democrática que construye colectivamente con responsabilidad y mentalidad ecologista su futuro con esfuerzo y esperanza.”

## IDENTIFICACION DE IDEAS DE PROYECTO

### Grupo Nº1

<b>¿Qué hacer? (Nombre del proyecto)</b>	<b>¿Por qué? (Justificación)</b>	<b>¿Para qué? (Objetivos)</b>	<b>¿Para quienes? (Beneficiarios)</b>
Acercar las Universidades a la Micro Región.	a. La lejanía de los Centros universitarios. b. Los altos costos. c. Falta de profesionales. d. Diversidad de propuestas académicas a los jóvenes.	a. Igualdad de oportunidades. b. Capacitación calificada. c. Tener una proyección cualitativa.	Para los jóvenes de la Micro Región.
Creación de pequeñas empresas de producción agrícola.	Es una región puramente agrícola.	Para competir con los productos que vienen de otro lugares a un alto costo.	Los habitantes que actualmente trabajan la tierra con monocultivos y puedan competir con una diversidad productiva.
Crear cooperativa de trabajo.	Por que las necesidades básicas se satisfacen con el trabajo que este acorde a la realidad de la sociedad.	Para que puedan tener recursos y presupuestos para mantener sus familias.	Para la sociedad en sí y para las empresas
Crear un colegio secundario nocturno para que todos los jóvenes terminen el secundario.		Incentivar a los jóvenes para una salida laboral, con una beca, para que completen sus estudios.	

### Grupo Nº2

<b>¿Qué hacer? (Nombre del proyecto)</b>	<b>¿Por qué? (Justificación)</b>	<b>¿Para qué? (Objetivos)</b>	<b>¿Para quienes? (Beneficiarios)</b>
Industrializar nuestro recurso "La Madera".	Nos dejan sin mano de obra.	a. Generar empleo. b. Incorporar valor agregado a la madera.	Los jóvenes La comunidad entera
Dotar de infraestructura para aprovechar más la madera.			
Crear un hospital.	Mejorar la calidad de vida	Satisfacer ampliamente su patología.	Población en general (odontología, laboratorio, radiografía, parto)
Crear un hogar de ancianos.	Hay muchos ancianos sin familiares directos	Ofrecer a esta generación vida digna.	Ancianos
Crear un centro turístico.	Tenemos riqueza del Río Paraná	a. Generar un sendero ecológico-Paseo por el Río. b. Generar empleo y dinero.	Comunidad Jóvenes Turistas

### Grupo Nº3

<b>¿Qué hacer? (Nombre del proyecto)</b>	<b>¿Por qué? (Justificación)</b>	<b>¿Para qué? (Objetivos)</b>	<b>¿Para quienes? (Beneficiarios)</b>
Crear una Escuela para Adultos	Por el alto índice de personas que no culminaron sus estudios primarios.	Lograr la inserción social	Para jóvenes y adultos
Crear un Centro de capacitación técnico	Mano de obra calificada	Mejorar la calidad de vida y laboral	Para jóvenes y adultos
Crear Cooperativas para la fabricación de muebles, aberturas, etc.	Crear más fuentes de trabajo	Para que los ingresos económicos queden en la Micro Región	Hombres y Mujeres de la Micro Región



**Grupo N°4**

<b>¿Qué hacer? (Nombre del proyecto)</b>	<b>¿Por qué? (Justificación)</b>	<b>¿Para qué? (Objetivos)</b>	<b>¿Para quienes? (Beneficiarios)</b>
Planta generadora de electricidad alternativa	a.Mucha demanda y poca oferta eléctrica. b.Abunda materia prima (madera) que no se aprovecha en su totalidad.	a.Satisfacer la demanda eléctrica. b.Lograr radicación de nuevas empresas.	Población en general y empresas
Producción de maíz para consumo interno y externo	a.Misiones produce el 20% del maíz que consume. b.Suelo propicio para el cultivo	a.Producir abono orgánico. b.Utilizar como generador de biodiesel. Energía alternativa (combustible). c.Satisfacer la demanda del maíz.	Población en general y empresas
Producción de abono orgánico	Abunda materia prima no aprovechada	Generar conciencia ecológica y dinero a partir de la basura.	Población con NBI Población en general

### EVALUACION DEL TALLER

LO BUENO	LO MALO
El trabajo en equipo y la devolución del mismo...la voluntad y entusiasmo para la elaboración del proyecto. Sobretudo forma de exposición, etc.	Falta de participación de sectores como el de los comerciantes y empresarios.
Lo bueno del taller fue que cada uno pudo expresar sus ideas y fue integrador. Todos tuvieron participación.	Ausencia de muchos sectores al taller.
Nos lleva a evaluar como vivimos y trazarnos objetivos para vivir mejor.	Nada.
MB: es una buena forma de comenzar a cambiar nuestra realidad.	No tengo nada que decir en lo negativo.
Lo bueno del taller: es que logramos proyectar una salida laboral para todos. Que los jóvenes puedan estudiar y los padres logren trabajar dignamente.	Nos gustaría más tiempo para el intercambio por que nos parece un tema muy interesante.
Participación activa de los participantes del taller.	Falta más participación de la comunidad.
Integración de dos localidades que a través de esta Micro Región nos une para mejorar nuestra comunidad. Excelente los disertantes en estos días de taller. Ojalá este sueño se haga realidad. Gracias.	No hubo participación de toda la comunidad.
Es poder soñar.	Lo malo es que no hay fuentes de trabajo para los jóvenes.
Los proyectos que presentamos son buenos.	Los sueños son utópicos. Deberían ser más realistas.
Muy buena la forma de trabajo porque es concreto y se logran los objetivos.	Falta hacer extensiva la invitación ej.: a los empresarios de la zona y a las instituciones.
Lo bueno de este taller es que considero que nos abre una nueva expectativa. Buenos grupos de trabajo. Integración de las personas de otras localidades.	Lo malo, el corte de luz.
La claridad de la exposición. El espacio agradable de comunicación. El espacio y oportunidad para expresar ideas.	Lo malo, es que tendrían que participar más personas.
Lo bueno: por haber participado y proyectar libremente. Gracias.	Más tiempo para exponer los proyectos presentados.
La apertura de todos los participantes fue escuchados con respeto y obtuvimos respuestas de los disertantes y la información que trajeron.	Lo malo es que no hay trabajo.
Lo bueno es que todos los proyectos apuntan a lo mismo que es crear fuentes de trabajo para la Micro Región.	Falta de participación de sectores (productivo, empresarial).
Todo muy bueno. Desde presentación. Lenguaje claro y sencillo. Estrategias empleadas. Desarrollo. Trabajo en grupo. Puesta en común. Mucho respeto. Permitió integración entre la comunidad.	Lo malo. No hubo cena. Nada.
Despertar el interés en los participantes del taller, muy positivo.	Deberían hacerse muchos y más frecuentes talleres.
Lo bueno: trabajo grupal, trabajo participativo, armonía, muy buena conducción.	Lo malo, la sociedad no sabe aprovechar las cosas buenas.
La exposición del taller muy dinámica, sencilla y práctica.	Que no se duerman en archivos los proyectos.
Participación. Integración.	Lo malo del taller: una lástima que no participaron más personas de la comunidad después no hay nada.

LO BUENO	LO MALO
Participación de todos los presentes con ideas y opiniones.	Nada.
Lo bueno es que todos participan y dieron su opinión. Esperamos que se cumpla y que no quede en nada.	No hacer nada para poder soñar.
Aprovechar la materia prima de la Micro Región.	Nada
Trabajo cooperativo. Asistencia técnica. Apoyo económico.	Nada



*Fortaleciendo Raíces,  
Soñando un Futuro...*



## **Plan Estratégico de Desarrollo Económico del Alto Paraná**

### **Taller N° 5**

**Transcripción del Taller realizado en la Facultad de Ciencias Forestales**

**09 y 10 de Noviembre de 2009**

**Moderador: Jorge Pellicci**

**Eldorado, Misiones  
Argentina**

## Participantes

<b>Apellido y Nombre</b>	<b>Institución / Empresa</b>
Acevedo Poda	Estudiante
Acosta Adrián	Estudiante
Adrián A.	Estudiante
Aguirre Jessie	Estudiante
Alvez Dos Santos Aníbal	Estudiante
Baez Lucio	Dir. Gral. Planificación Territorial- Subsecretaría de Ordenamiento Territorial
Borio Carlos	Dir. Planif. Urbana- Subsecretaría de Ordenamiento Territorial
Broz R. Diego	Estudiante
Bruno Fernando	Estudiante
Carbone Verónica	Estudiante
Cattaneo W.	Dir. S.A. - Subsecretaría de Ordenamiento Territorial
Costas Rubén	Ing. Forestal- Fac. de Cs. Forestales
Doldan J. Darío	Estudiante- Sec. De Bienestar Social Estudiantil
Durán Daniel	Ing. Forestal- SELVA SRL
Durán Elizabeth	SELVA SRL
Durán Gabriel	Ing. Forestal- SELVA SRL
García Abel Angel	Estudiante
Gauto Oscar	Ing. Forestal- Fac. de Cs. Forestales
Gilson Bergel	Estudiante
González José Eduardo	Ing. Forestal -Independiente
Kahlstorf H.	Estudiante
Kleinbing Daniel	Estudiante
Kurtz Valentín D.	Ing. Forestal- INTA AE
López Lucas	Estudiante
Lowe Paquita	Empresaria- LOWE y CIA.
Manos Oscar	Municipalidad
Marangoni Gabriel	Ing.- AMAYADAP
Ortiz Marcos	Municipalidad
Osorio Mónica	Estudiante
Otto Juan Carlos	CEEL
Pezuk Milko	Estudiante
Picoli Yamila	Estudiante
Pretrukiewica Pedro	Estudiante
Sackser M. Gabriel	Estudiante
Solari Juan	Dir. Gral. SIG- Subsecretaría de Ordenamiento Territorial
Valerio Sebastián	Estudiante
Vargas Alejandro R.	Estudiante
Von Below Jonathan	Estudiante
Zaderendo Constantino	FCF

## ¿Qué debemos corregir de la Visión/Objetivo General propuesto?

Sacar:...capital ambiental

Incluir: "Alto Paraná, región productiva y ambiental del NEA..."

### IDENTIFICACION DE IDEAS PROYECTO

Línea Estratégica	¿Qué hacer? (Nombre del proyecto)	¿Por qué? (Justificación)	¿Para qué? (Objetivos)	¿Para quienes? (Beneficiarios)
1	Centro de capacitación en TIC's. Culturizar el uso de las nuevas tecnologías	Necesidad tecnológica (TIC's)	Desarrollar conocimiento de calidad (competencias)	Todos los ciudadanos (Todos los niveles educativos)
	Educación continúa Implementar cursos	Demanda de las empresas	Sociedad con pretensiones razonables entendiendo el entorno	Operarios, empleados, desempleados.
2	Parque Industrial Localizar el parque	Mejorar la accesibilidad. Concentración de servicios. Control ambiental. Uso de residuos para generación de energía y vapor.	Disminuir costos y aumentar competitividad. Posibilidad de certificaciones ambientales en conjunto.	Para el beneficio de la sociedad en su conjunto y el medio ambiente. Pymes.
	Planta generadora de Energía Compromiso público. Financiamiento. Planificación priorizando zonas y la obra en sí.	Restricción al crecimiento y desarrollo. Salud Fuentes de trabajo Reducción impacto ambiental	Para mejorar la calidad de vida de la población. Mejora la posibilidad de nuevas inversiones.	Para la comunidad de Eldorado y la cuenca hídrica circundante
3	Instalación de una Planta de tratamiento de residuos sólidos urbanos. Recolección clasificada de los residuos para su posterior tratamiento y recuperación de gases.	Eliminar los basurales.	Generar energía alternativa y puestos de trabajo.	La comunidad de toda la región.
	Programa de sensibilización y educación ambiental. Los municipios e instituciones educativas desarrollan una campaña de concientización y educación ambiental con talleres, jornadas y su difusión por los medios de	Para disminuir al máximo posible el deterioro ambiental actual.	Mejorar la calidad de vida futura, generando efectos secundarios positivos en la economía regional.	La comunidad y sus visitantes.

Línea Estratégica	¿Qué hacer? (Nombre del proyecto)	¿Por qué? (Justificación)	¿Para qué? (Objetivos)	¿Para quienes? (Beneficiarios)
	comunicación.			
4	Escuelas de artes y oficios. Creación de espacios físicos y funcionales en los núcleos más poblados de la Micro Región. Captación de RH idóneos responsables de la capacitación.	Mejorar la empleabilidad y la inserción en la cadena productiva y facilitar la movilidad social. Personas sin educación ni oficio no tienen oportunidades.	Aprender y aumentar su capacidad y calificación profesional.	Las personas.
	Micro Región con salud. Creación de un Hospital Materno Infantil en la zona oeste de Eldorado.	Por los gravísimos indicadores de mortalidad y desnutrición infantil.	Mejorar la calidad y dignidad de vida de la población de la Micro Región. Facilitar la accesibilidad y mejorar la cobertura de las prestaciones.	La población en general y en particular los que no tienen otra opción que la salud pública.
5	Programa de modernización administrativa de las municipalidades. Capacitaciones permanentes y periódicas en las diferentes áreas de las municipalidades.	Existen ineficiencia operativas en las tareas administrativas	Lograr mayor eficiencia en el accionar administrativo.	Destinados a los empleados municipales.
	Programa de integración político institucional. Crear y/o fortalecer los convenios y alianzas entre los municipios y las instituciones de la región.	Inexistencia o debilitamiento de las relaciones o vínculos entre éstas.	Lograr consenso y garantizar el cumplimiento de las estrategias de desarrollo.	Para los representantes de las instituciones y del gobierno que a su vez representan a la comunidad.

**“Plan Estratégico de Desarrollo y Competitividad  
Regional de la Zona del Alto Paraná – Pcia. de  
Misiones”**

**BID 1896/OC-AR**

**INFORME FINAL**

**TOMO II**

**CONSULTORA N° 4: CRA. ANALIA NIEVAS**

**Eldorado, Febrero 2010**

**Misiones - Argentina**



## **ANEXO IV**

**LINEAMIENTOS METODOLOGICOS PARA LA FORMULACION,  
IMPLEMENTACION, SEGUIMIENTO Y EVALUACION  
DEL PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO ECONOMICO DEL  
ALTO PARANA**

**Consultora Nº 4: Cra. Analía Nievas**

**Eldorado, Diciembre 2009**

**Misiones-Argentina**

## **INDICE**

### **I. FORMULACION DEL PLAN**

- I.1. Organización y Lanzamiento**
- I.2. Diagnóstico Estratégico Territorial**
- I.3. Modelo de Desarrollo**
- I.4. Cartera de Perfiles de Proyectos**

### **II. IMPLEMENTACION, SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL PLAN**

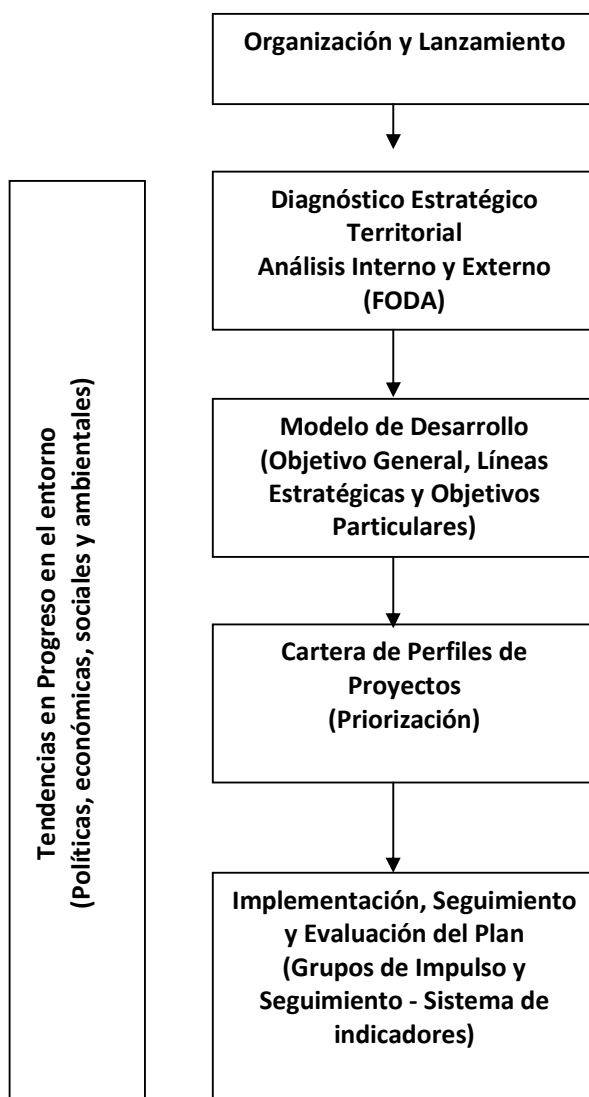
- II.1. Implementación del Plan**
- II.2. Seguimiento del Plan**
- II.3. Evaluación del Plan**

## INTRODUCCION

El presente documento contiene una descripción de las etapas, actividades y objetivos que integran el proceso de Planificación Estratégica. El mismo cumple la función de orientar a los responsables de su ejecución y brindar algunas herramientas técnicas que faciliten la participación de los actores locales.

Los conceptos aquí vertidos se elaboraron en el marco de la asistencia técnica que se realiza para la formulación del Plan Estratégico de Desarrollo Económico del Alto Paraná. De allí que, los lineamientos metodológicos que se presentan a continuación están diseñados teniendo en cuenta las características singulares de esta Micro Región.

### Proceso de Formulación, Implementación, Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico



## **ETAPA I: FORMULACION DEL PLAN**

## I. FORMULACION DEL PLAN

### I.1. Organización y Lanzamiento

Antes de iniciar el proceso de elaboración de un Plan Estratégico debe existir la seguridad de que los objetivos del mismo están suficientemente claros y compartidos por parte de todos los actores.

La asignación de responsables de la formulación del Plan debe partir de algún actor con capacidad real de acción sobre el territorio, preferentemente del propio gobierno local y es necesario definir los términos del mismo y los fundamentos que lo impulsan.

#### ***Objetivos de la actividad:***

- Definir y hacer explícitos los objetivos de formular un Plan.
- Definir el alcance del proceso.
- Formalizar la asignación de responsabilidades al equipo encargado de la formulación del Plan.
- Disponer de una primera visión compartida de los puntos críticos que motivan la formulación del Plan.

Esta actividad se concreta con la **firma de un acuerdo** entre los actores principales del territorio que refleja el compromiso de los mismos en su participación activa en el proceso y en los fundamentos que lo impulsan.

El documento debe reflejar la voluntad política, constituyendo en sí mismo una **declaración de intenciones**.

La firma del acuerdo constituye un primer paso en el ámbito de la comunicación que debe acompañar todo el proceso. Por tanto, la proyección pública que tenga el acuerdo es importante para el estímulo a la participación de las instituciones y de la ciudadanía del territorio. Por ello, el marco adecuado es un **acto público** que explicita de forma clara los contenidos del acuerdo y se visualice el consenso de los actores en los aspectos fundamentales que garantizan el proceso.

Este primer paso es un acto de liderazgo del proceso que debe ser encarado por los máximos representantes políticos del territorio.

La necesidad de proyectar de forma pública y notoria el compromiso inicial hace imprescindible la participación de **todos los actores** que tengan un peso específico importante en el territorio. Además es aconsejable que el acto de compromiso sea abierto a la asistencia del público en general, para lo cual debe contar con los suficientes elementos de atracción como para alcanzar la mayor participación posible.

### **I.1. a. Documento inicial:**

El documento inicial debe ser genérico en cuanto a los contenidos relacionados con la metodología de formulación del Plan. Este documento debe hacer referencia a los factores que motivan a los actores para iniciar un proceso de estas características.

### **I.1.b. Objetivo más General del Plan (motivaciones iniciales):**

El consenso se articula en torno a los elementos que definen la motivación de emprender el proceso de planificación estratégica participativa, tales como:

- Necesidad de mejorar la competitividad del territorio y su posicionamiento con relación a su entorno.
- Mejora de la calidad de vida de la ciudadanía.
- Anticiparse a los procesos de cambios críticos para el territorio.
- Mejorar la articulación entre actores para enfrentar retos futuros del territorio.

### **I.1.c. Delimitación del territorio:**

En este paso se trata de establecer la base territorial en la que se articulan las redes institucionales y empresariales que sirven de soporte a las acciones y proyectos estratégicos.

En este sentido, se debe identificar la posición geográfica de la región y sus redes de relaciones con otros puntos o regiones económicas. Se debe hacer foco en los aspectos geográficos, poblacionales, históricos y culturales que la signifiquen como tal tanto al interior como al exterior de la región.

### **I.1.d. Identificación de actores:**

Una condición imprescindible para lograr los objetivos que se persiguen con la elaboración de un Plan Estratégico es que todos los actores estratégicos participen en el mismo de una forma activa y efectiva.

El territorio es un sistema vivo que funciona por la interacción de los actores que en ella actúan. Cada uno de ellos tiene su visión del territorio, sus intereses, objetivos y estrategias propias. En la medida que sea posible encontrar elementos comunes entre todos los actores se podrán articular mejores estrategias.

El Plan Estratégico debe poner énfasis en evidenciar aquellos espacios donde actuando conjuntamente todos los actores, es decir, compartiendo estrategias, se pueda alcanzar un resultado más beneficioso para todos. También, en el sentido contrario, deberán hacerse visibles aquellas estrategias de actores que se contrarrestan unas con otras por falta de objetivos y estrategias comunes para alcanzarlos.

En este paso es fundamental identificar aquellos actores que posean en el territorio la capacidad de acción, movilización de recursos, influencia, opinión y conocimiento para que permitan colaborar en la incorporación de otros actores. Sobre esta base se organiza la participación durante todo el proceso.

El diagnóstico, entendido como algo dinámico, se encontraría incompleto si en él no se tienen en cuenta los papeles que desempeñan los actores del territorio, sus objetivos, proyectos, estrategias y relaciones de fuerza entre ellos. Por esta razón, se debe evaluar el papel e incidencia de los actores en el desarrollo estratégico y facilitar el proceso de definición de una estrategia global del territorio pactada entre los actores.

Hay que distinguir entre tipologías de actores, tanto por su naturaleza (empresarial, social, política, institucional, gubernamental, académica, sindical, etc.) como por los proyectos en los cuales están implicados y el papel que pueden adoptar en relación al Plan, que puede ser de aliado o de opositor, entre otros. (Matriz Mactor)

Si bien esta distinción se hará al inicio del Plan su revisión y actualización deberá realizarse durante todo el proceso para, sobre esta base, establecer los ajustes y adecuaciones necesarios al proceso de gestión del Plan con la finalidad de mantener viva la participación de todos los actores durante el proceso.

#### **I.1.e. Organización:**

La estructura organizativa del Plan es el elemento que debe definir los órganos que regirán su formulación, las funciones que se van a realizar y el marco de relaciones entre los distintos actores. Cada territorio debe adoptar su estructura organizativa conforme a su realidad y a la idiosincrasia de sus actores, siempre y cuando ésta dé respuesta a los objetivos que se persiguen.

Sin embargo, se debe garantizar como mínimo la existencia de los siguientes ámbitos funcionales:

- *Órgano rector*: esta conformado por personas que pertenecen y representan a las instituciones que participan en el Plan, invitados con ese propósito. Como órgano representativo del territorio debe ser plural. Entre sus funciones principales se destacan las siguientes: ejercer la representación institucional del Plan, evaluar y convalidar cada una de las etapas del Plan. En general, está presidida por la máxima autoridad electa en el territorio, que a su vez debe pertenecer a la institución que promueve el Plan.

- *Coordinación General o Gerencia del Plan*: es de carácter ejecutivo y realizará el seguimiento más próximo en las distintas etapas del Plan. Debe mantener la relación frecuente y próxima con el órgano rector, las comisiones de trabajo y el equipo técnico. Su función principal es la de establecer criterios de gestión, intercambiar ideas, hacer un seguimiento permanente del Plan y mantener la comunicación con las instituciones y ciudadanos que participan en el proceso.



- *Equipo técnico*: es el responsable de la gestión del Plan, tanto en sus aspectos de contenido técnico acerca de los temas del territorio como de los referidos a la formulación del Plan. Su función principal es ser animadores del proceso en cada una de las etapas del mismo.

- *Comisiones de trabajo temáticas*: están conformadas por todas aquellas personas que de forma voluntaria participan en el Plan y tienen conocimientos sobre los temas a analizar. Cada comisión trabaja sobre distintos ámbitos temáticos (económicos, sociales, ambientales y urbanísticos) aunque en determinados momentos del proceso deben trabajar conjuntamente, o establecer vínculos de comunicación efectivos entre ellas, para garantizar una visión global. Las personas integrantes de las comisiones pueden pertenecer al mismo tiempo al órgano rector o a distintas comisiones.

- *Asesoramiento externo*: es realizado por expertos en diferentes materias y con su participación se busca incorporar conocimiento, así como, contribuir a la innovación en la detección de soluciones estratégicas. Se trata de asesoramientos sobre aspectos metodológicos de la Planificación Estratégica Participativa y sobre los temas abordados en el Plan.

#### **I.1.f. Plan de Comunicación inicial**

Un ingrediente central en el Plan Estratégico es la participación. De allí que los elementos de marketing y comunicación resultan básicos para el éxito del mismo, siendo necesario incorporarlos desde el inicio del proceso de planificación. No se trata solamente de comunicar la imagen y atractividad de la región, que por otra parte será una de las acciones de la comunicación, sino también elaborar e impulsar una estrategia de comunicación con relación a la cultura estratégica que asegure la participación y el compromiso de la ciudadanía, las instituciones y los actores socioeconómicos implicados en el plan.

Las acciones de comunicación deben propiciar, durante todas las fases, la integración de todos los actores institucionales, económicos y sociales del territorio, la adhesión colectiva de la población a un proyecto de futuro sentido como propio. Y también contribuir en la proyección externa sistemática y eficaz del plan en los ámbitos supra regionales facilitando el logro de los objetivos fijados colectivamente.

La comunicación es una herramienta fundamental en la Planificación Estratégica, tanto desde la perspectiva de su capacidad de producir transformaciones en las relaciones entre los distintos actores del territorio como la de visualizar y socializar los procesos de cambio en la misma.

La comunicación debe ser entendida como algo que va más allá del simple hecho de difundir información o convocar a los actores y a la ciudadanía hacia el proceso. La comunicación es, además, una herramienta para generar compromiso, para alterar el esquema de relaciones entre los actores, potenciándolo, y para canalizar ideas de forma que éstas se integren en el

proceso de la planificación estratégica ya que, entre otras cosas, un plan estratégico es un espacio donde se socializa el conocimiento del territorio.

Mientras que en el inicio del Plan la comunicación debe centrarse en explicar qué es una Plan Estratégico, qué se pretende con el mismo y qué se espera de la participación de los actores y de la ciudadanía en general, en las fases siguientes habrá que explicar qué es lo que se hace y qué resultados se están produciendo.

Para el diseño del plan de comunicación no solamente hay que diferenciar en función de los contenidos de la misma sino también de los destinatarios. En este sentido, los contenidos deben ser diseñados para generar el interés específico de cada grupo o sector con el que pretendamos relacionarnos.

En cuanto al público o públicos objetivos hay que distinguir entre: a).público interno: formado por las personas que integran los órganos de gestión del Plan, representantes de instituciones que participan y personas que participan a título individual; y b) público externo: formado por la ciudadanía en general, por las instituciones del territorio no participantes directos en el Plan, por los órganos de gobierno provinciales y nacionales, por los medios de comunicación, etc.

Con relación al público interno la comunicación se establecerá a través de distintos medios: reuniones, notas internas, convocatorias, actos, envíos personalizados.

Mientras que los medios y los contenidos de la comunicación con relación al público externo, con el propósito principal de informar y motivar para la participación, deben centrarse inicialmente en la difusión de la idea de hacer un plan estratégico, explicando qué es, y el propósito del mismo, para dar paso, después, a la difusión de los contenidos, especialmente en lo relativo a los objetivos y los proyectos. Para ello es necesario utilizar todos los medios y canales a los que se tenga acceso, tanto propios (boletines, revistas, folletería, carteles, campañas locales, Internet, Web) como ajenos (radio, tv, prensa, etc.)

## **I.2. Diagnóstico Estratégico Territorial**

### **I.2.a. Temas críticos:**

La identificación de los temas críticos o claves constituye la base sobre la que se asienta la elaboración del Plan Estratégico. Se consideran temas críticos o claves aquellos factores que condicionan el desarrollo del territorio y tienen un efecto determinante sobre la competitividad, la cohesión social, el crecimiento urbanístico, poblacional etc., en definitiva, sobre la calidad de vida en el territorio. Es necesario, por tanto, hacer una evaluación previa de estos factores y en que medida pueden verse afectados en el futuro.

La identificación de temas críticos o claves constituye una acción de pre-diagnóstico ya que implica la determinación de los grandes temas que guiarán al plan. Su definición deberá partir de una visión global del territorio y de su entorno, así como de la diversidad de intereses de los actores.

Esta fase inicial de formulación del Plan también debe ser entendida como una oportunidad para generar dinámicas de participación y de consenso.

En esta etapa se realizan entrevistas a los agentes locales que permitan obtener información, a la vez, que son una oportunidad de comunicación que debe ser utilizada para informar acerca del Plan y la importancia de realizar un trabajo en conjunto. La profundidad y amplitud de las entrevistas será el elemento determinante para abordar la siguiente fase de diagnóstico.

Los mismos se identificarán a partir de reuniones o talleres de trabajo con los máximos responsables de los municipios que integran la región y de los actores públicos y privados.

En este paso también se trata de recoger y validar toda la información disponible así como también avanzar en la identificación de otros actores a tener en cuenta en el análisis de la realidad actual y proyección del desarrollo en el territorio.

El proceso de definición de los temas críticos parte de la indagación de las fuentes de información existentes en el territorio en forma de estudios y base de datos oficiales diversos que incluyen opiniones de especialistas en las distintas temáticas que aborda el Plan y de actores con capacidad de influencia en el territorio. Se procede a la recopilación de toda la información disponible sobre el territorio y los temas relacionados con el mismo, extrayendo y sintetizando aquellas partes que puedan resultar relevantes, incluso actualizando si es necesario.

Para la toma de datos y opiniones se utilizarán fuentes de información existente en el territorio o accesible desde ella. Esto facilitará su obtención aunque la necesidad de especificidad de la misma con relación al Plan obligue a crear sistemas propios que se nutran tanto de éstas como de aquellas que habrá que crear para alimentar el proceso de formulación e implementación del Plan.

Con relación a las fuentes secundarias es necesario hacer acopio y selección, en función de su interés y vigencia, de todos los documentos existentes que puedan aportar información útil para el Plan.

### **Objetivos de la actividad:**

- Determinar cuáles son los factores clave que condicionan el futuro del territorio.
- Tener una primera visión de cuáles son los intereses y actitudes de los actores con relación a los temas críticos.
- Objetivar y comunicar los factores que inducen a la elaboración del Plan.

### **I.2.b. Caracterización socioeconómica e institucional:**

El diagnóstico es participativo, de carácter inductivo y no enciclopédico. El objetivo principal es identificar el sistema regional, sus componentes y sus relaciones en el momento actual, identificar las tendencias internas y externas que lo estructuran y luego delinear un modelo de desarrollo para la región en los próximos 5 años a la luz de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno.

Esto significa no sólo contar con datos cuantitativos provenientes de las estadísticas tradicionales sino también realizar una barrida de campo que permita tomar de los actores la información referida a sus problemas y expectativas.

Los análisis de todos los puntos deben estar orientados a identificar los puntos de contacto que existen entre cada uno de ellos y el desarrollo productivo de la Micro Región. NO se trata de hacer tratados de cada tema sino de poner en evidencia la necesidad de abordarlos para contar con un desarrollo integral sustentable. (Ej.: educación en relación a la formación laboral, salud a su acceso, etc., redes de infraestructuras para la actividad económica y la circulación de bienes y personas, etc.).

El análisis debe basarse en elementos que muestren de forma objetiva la realidad socioeconómica del territorio, con claridad, lenguaje fácil y visión global, pero a la vez mostrando todos los matices.

Debe considerarse de forma explícita, el entorno y su evolución, dando una visión dinámica del territorio con relación al mismo. A través del análisis se debe conseguir poner en evidencia su situación con relación al entorno en términos de potencialidades y debilidades actuales y a la identificación de oportunidades y amenazas con relación a su evolución futura.

El análisis se realiza desde la perspectiva interna de la ciudad y también de su entorno, con la máxima amplitud posible, basándose en elementos tanto cuantitativos como cualitativos, con especial énfasis en los factores que condicionan la calidad de vida, la cohesión social y la competitividad. Para ello resulta necesario realizar lo siguiente: selección de fuentes de información cuantitativa y cualitativa; acopio de información y tratamiento de la misma y redacción del documento de caracterización del territorio.

Existe todo un conjunto de elementos que caracterizan el territorio y su entorno, los cuales deberán formar parte de los contenidos del análisis. El análisis debe centrarse a partir de la información que define con precisión la situación actual y su evolución y también de aquella que identifica los retos de futuro y los motivos para el cambio.

El análisis debe tener como mínimo las siguientes características generales:

- Un enfoque global y sistemático.
- Mostrar la realidad de forma clara y comprensible.

- Tener en cuenta tanto los factores cualitativos como los cuantitativos
- Integrar la estrategia de los actores.
- Formular hipótesis, argumentando su validación o rechazo posibles.
- Ofrecer una visión sistemática de todos aquellos temas que forman parte de forma recurrente, de la cultura de la ciudad.
- Ofrecer una visión sistemática de las variables internas y externas, así como de la dependencia entre ellas.
- Estudiar comparativamente la ciudad con relación a otros modelos existentes.

A partir de la formulación de los temas críticos deben definirse tanto aquellos elementos de caracterización del territorio como los aspectos sobre los que se deberá hacer un análisis prospectivo.

El documento debe estar redactado de forma tal que se presenten los datos estadísticos (mirada objetiva) enlazados con los datos cualitativos (opinión de los actores).

La finalidad del documento de “Caracterización socioeconómica e institucional de la micro región” es ofrecer un conjunto de información, que describe de forma objetiva la situación del territorio en relación a su entorno, en forma dinámica y ordenada por ámbitos temáticos.

La redacción del documento supone la oportunidad de recopilar y ordenar la información que existe, frecuentemente, dispersa. Para ello se debe recopilar y sintetizar en un documento los datos que caracterizan al territorio para utilizarlo en el proceso de diagnóstico y elaborar un documento para difundir y compartir la información entre los actores durante los talleres participativos de diagnóstico (Pre-diagnóstico).

El documento debe mostrar de forma clara y comprensible todos aquellos elementos que se habrán definido anteriormente como componentes de los contenidos de análisis y de las fuentes previamente seleccionadas, mostrando su evolución histórica en los últimos 5 años.

Puede resultar útil, especialmente cuando la cantidad de información tiene un cierto volumen, elaborar un resumen en el que se destaquen los aspectos más significativos o resaltar, en cada uno de los ámbitos descriptos, aquellos factores que tienen una especial relevancia, de tal forma que se facilite su lectura, con objeto de que a través de una lectura rápida se pueda observar sin dificultad lo esencial.

Es importante prever las posibles actualizaciones futuras del documento ya que esto será útil y necesario para evaluar la implementación de las acciones que se deriven del Plan.

Los ámbitos temáticos en los que deben desarrollarse los contenidos del análisis son diversos, en función de las distintas realidades y entornos. No obstante el Plan debe centrarse especialmente en aquellos aspectos que

condicionan la cohesión social, el desarrollo económico y la competitividad del territorio.

En este paso las entrevistas en profundidad a los actores constituyen la principal fuente de información cualitativa en los momentos iniciales de la fase de diagnóstico del Plan. Tan importantes como obtener sus opiniones sobre los temas críticos que forman parte del Plan, es captar su actitud al respecto y la visión que tienen del territorio y de su entorno, tanto en el presente como su percepción de cuál puede y debe ser el modelo futuro de la misma.

Más que un conjunto de preguntas cerradas las entrevistas deben tener el tono de una conversación abierta y distendida sobre los aspectos a tratar, creando las condiciones para que se puedan captar todos los matices de las respuestas. En las entrevistas debe estimularse la participación activa de los actores, motivándolos para ello poniendo de manifiesto su papel importante en el proceso de definición estratégica. La entrevista ofrece también la oportunidad de explicar aquellos aspectos del proceso de elaboración del Plan para clarificarlos si es necesario.

De forma complementaria a las entrevistas, se puede plantear la conveniencia de realizar encuestas con objeto de reforzar la visión cualitativa sobre el conjunto de los temas abordados en el Plan, o sobre parte de ellos. Las encuestas se pueden dirigir a la población en general o a grupos o sectores específicos.

### **Objetivos de la actividad:**

- Orientar el diagnóstico hacia los temas críticos para el territorio, es decir, hacia lo estratégico.
- Delimitar el marco de información en el que se fundamentará el diagnóstico del Plan y el pronóstico.
- Concretar las pautas de trabajo posteriores en cuanto a contenidos temáticos.

### **I.2.c. Talleres Participativos de Diagnóstico**

Los talleres de diagnóstico son los espacios de trabajo participativo que constituyen un paso importante en el proceso que deberá llevar a consensuar una visión del territorio, problemas y desafíos futuros compartidos por todos los actores. Es importante que cuando ya se disponga, a través del proceso de análisis, de información relevante sobre el territorio, especialmente información estadística basada en indicadores, ésta se trate debidamente y se someta a la opinión de los participantes a los talleres.

En su realización es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- No debe partir “en blanco”, es decir sin una información previa que los participantes hayan podido leer y evaluar antes.

- Los participantes deberán participar en igualdad de condiciones, lo cual significa que disponen de la misma información de partida y que la participación no se organiza de forma jerárquica, sino que se ofrece a todos los participantes las mismas posibilidades de intervención.
- -Antes del inicio deben estar claros los objetivos de la misma, de tal manera que el debate se concentre en los aspectos que se pretenden analizar.
- Debe existir un producto final.
- Se debe contar con una participación plural en la que estén presentes todos los actores con peso específico del territorio. En la medida en la que se compartan los diagnósticos se compartirán también la visión de futuro y las acciones que hay que implementar para alcanzar el modelo deseado.
- No abusar de un exceso de reuniones, deben ser poco numerosas pero muy concisas y concretas en los términos que se quiere analizar.

Luego de los talleres al documento de caracterización territorial (pre-diagnóstico) se le incorporan las opiniones cualitativas de los actores obtenidas en los mismos.

A su vez, se realiza un documento de transcripción de los talleres que recoge los aspectos más subjetivos. Su difusión, pues, servirá, entre otras cuestiones, para poner de manifiesto los aspectos en los que hay o no consenso. También para mostrar todos los matices posibles sobre los ámbitos temáticos que son objeto de análisis.

La redacción del documento debe respetar al máximo las opiniones expresadas y los términos empleados para ello. Por tanto, una transcripción literal de las opiniones vertidas por los actores. Este documento más que un informe de valoración es un vaciado de las opiniones, fiel a lo más substancial de éstas que reflejen las conclusiones y acuerdos alcanzados.

### **Objetivos de la actividad:**

- Avanzar y profundizar en el proceso de análisis y diagnóstico del Plan Estratégico.
- Compartir información entre los actores para, a partir de ella, homogeneizar la visión del territorio creando consenso en torno a la misma.
- Disponer de una visión plural del territorio.
- Perfilar posibles acciones o líneas de acción en las que los actores se deberán implicar para su implementación posterior.
- Crear cultura participativa y estratégica que se fundamente especialmente en la visión global y en el trabajo en común entre actores mediante acuerdos concretos en torno a la acción.

### **I.2.d. Matriz FODA**

La elaboración de la matriz FODA es el elemento fundamental del diagnóstico estratégico ya que proporciona el diagnóstico interno, es decir, sus fortalezas y debilidades, y el diagnóstico externo, que se concreta definiendo las amenazas y las oportunidades que provienen del entorno.

La utilidad de esta matriz no está tanto en separar el diagnóstico interno y externo sino en buscar las interrelaciones existentes entre ambos, puesto que las amenazas o las oportunidades tendrán valor en la medida en que se relacionen con una u otra fortaleza u oportunidad, siendo éste el fundamento de la formulación de la estrategia, que deberá abordar de qué forma se corrigen las debilidades, se afrontan las amenazas, se usan y potencian las fortalezas y se aprovechan las oportunidades. De esta manera, la elaboración de la matriz constituye una herramienta para sistematizar esta formulación.

#### **Objetivos de la actividad**

- Conocer y tipificar las fuerzas y debilidades del territorio (análisis interno).
- Conocer y tipificar las amenazas y oportunidades que proceden del entorno (análisis externo).
- Sistematizar el proceso de análisis.

- **Análisis interno**

Tiene por objeto evaluar el estado del territorio tanto desde la perspectiva funcional como estructural para conocer cuáles son los puntos fuertes y los puntos débiles de la misma con relación a su entorno. Las fortalezas o debilidades se entienden como aquellos factores que facilitan o dificultan la consecución de los objetivos. Los contenidos del análisis interno son los definidos en las fases previas.

#### **FORTALEZAS**

Frente a los cambios del entorno, el futuro del territorio depende de sus fuerzas y debilidades internas. También, en este caso, existe una estrecha relación entre aquellos factores que se tipifican como fortalezas y las oportunidades o las amenazas a las que haya que hacer frente. Por tanto, aunque puedan considerarse como fortalezas aquellos factores que comparativamente presenten unos valores superiores en nuestro territorio que en su entorno, éstas pierden valor si no permiten hacer frente a los retos estratégicos que se planteen.

Es decir, sólo aquellas fortalezas que se correspondan con oportunidades del entorno, o que puedan contrarrestar amenazas, tendrán una utilidad práctica para la definición estratégica, aunque en esta parte del análisis se listarán todos aquellos factores que puedan ser catalogados como puntos fuertes del territorio con relación a su entorno.



## *DEBILIDADES*

El momento en el que se definen los contenidos de la matriz FODA implica posicionarse con relación al entorno y perfilar las posibles opciones estratégicas que se van a concretar en el plan. Esto significa que el concepto de debilidad, en este caso, está ligado a los retos estratégicos que se quieran afrontar. Bajo este concepto, serán puntos débiles para el territorio, no sólo aquellos factores que por comparación con otras escalas territoriales estén en peor situación, sino también lo serán aquellos factores cuyo estado no permitan aprovechar determinadas oportunidades del entorno, o protegerse de ciertas amenazas.

Así pues, la mayor o menor ambición que se ponga en el proceso definición estratégica estará en relación directa con el mayor o menor número de debilidades que se perciban. Para metas poco ambiciosas pueden existir pocas debilidades, pero ignorar aquellas que se derivan de la asunción de retos puede significar la incapacidad para el cambio, y por tanto, la inutilidad del Plan Estratégico.

De lo expuesto se desprende la necesidad de definir aquellos factores que se encuentran en inferioridad de condiciones con relación al entorno territorial, factores cuya situación impida asumir retos estratégicos al territorio y aquellos para los cuales se estimen sean vulnerables a las amenazas del entorno.

- ***Análisis externo***

Tiene por objeto evaluar el entorno para determinar aquellos elementos del mismo que constituyen factores estratégicos con incidencia en las probabilidades de cambio del territorio, tanto en positivo como en negativo. Es decir, oportunidades para el cambio positivo y amenazas que pueden tener consecuencias negativas para el futuro del mismo.

De hecho, la tipología de las amenazas y de las oportunidades del entorno es lo que otorga mayor o menor importancia a las fortalezas y debilidades puestas de manifiesto mediante el diagnóstico externo. Es con relación a este entorno que el territorio tiene que posicionarse, generando nuevas actividades, modificando aquellas que sea preciso, cambiando dinámicas, tomando decisiones estratégicas.

Se trata entonces de conocer y tipificar los factores del entorno que permitan, o que obliguen, a tomar decisiones de cambio estratégico. Y además saber qué oportunidades se puede aprovechar y qué amenazas prevenir.

## *OPORTUNIDADES*

La correcta tipificación de las oportunidades está directamente relacionada con un buen análisis interno, que aporte una idea clara de qué constituye

fortalezas, y por tanto factores de aprovechamiento de las oportunidades, y una visión prospectiva realizada bajo criterios expertos.

La relación entre oportunidades y fortalezas es estrecha, puesto que el concepto de oportunidades está íntimamente ligado a la capacidad disponible para aprovecharla.

La tipificación de las oportunidades parte fundamentalmente del análisis prospectivo y de su relación con las fortalezas percibidas a través del análisis interno. Para ello se confrontarán las tendencias del entorno que puedan constituir cambios positivos con los puntos fuertes, lo cual indica posibilidades reales de aprovechamiento. Además, también serán oportunidades, si existe la voluntad de articular medidas al respecto.

## **AMENAZAS**

Al igual que en la definición de las debilidades existe una estrecha relación entre lo interno y lo externo, también en este caso, la consideración de las amenazas depende en gran medida de la vulnerabilidad que se presente frente a ellas, es decir, a menudo las amenazas vienen determinadas por la existencia de debilidades que conducen a una incapacidad de respuesta frente a ellas.

Se trata, entonces, de definir aquellos factores del entorno, presentes o futuros, que pueden tener efectos negativos para el territorio, o impedir cambios positivos, a causa de las debilidades o de la inexistencia de fortalezas para hacerles frente.

### **I.2.e. Aprobación del Diagnóstico Estratégico Territorial**

### **I.3. Modelo de Desarrollo**

El Modelo de Desarrollo comprende el Objetivo General, Líneas Estratégicas, y Objetivos Particulares del plan elaborados teniendo presente el análisis FODA y la evolución futura de las tendencias políticas, sociales, económicas y ambientales que se presentan en el entorno.

El Objetivo General es una síntesis atractiva y generadora de ilusión sobre el futuro del territorio. Por ello, debe ser de fácil comunicación y estar basada en los escenarios que se le presentan para los próximos 5 años (tendencias en progreso del entorno).

De esta manera, el posicionamiento estratégico del territorio queda reflejado en su redacción que deberá contener elementos de identidad y de posicionamiento territorial en los aspectos identificados en el diagnóstico participativo consensuado. En su conjunto, el contenido del mismo se fundamenta en elementos de cambio y de transformación ya que éstos son los

que justifican el proceso de planificación seguido hasta el momento. También debe reflejar valores y aspiraciones de la sociedad tanto como aquellos aspectos singulares y diferenciadores con relación a su posicionamiento interno y externo.

Esto requiere que tenga fuerza comunicativa, sea simple su redacción, sensible a los valores y aspiraciones de la sociedad y que represente la diversidad del territorio.

Mientras que las Líneas Estratégicas serán los caminos que se utilizarán para alcanzar el objetivo general. La concreción de las mismas parte de la identificación de aquellos elementos que están sintetizados en el objetivo general y que son los disparadores del cambio estratégico del territorio.

Además deben responder a la siguiente premisa:

- Se apoya en los puntos fuertes.
- Supera las debilidades.
- Aprovechar las oportunidades.
- Previene contra las amenazas.

Para la elaboración de las líneas estratégicas se debe revisar la Matriz FODA y confrontar cada uno de sus elementos con los aspectos claves incorporados en el objetivo general. Luego se debe analizar cada línea estratégica para realizar las derivaciones correspondientes en términos de objetivos particulares.

De esta forma, no debe quedar ninguno de estos elementos al margen de las actuaciones estratégicas ni de los objetivos particulares planteados, es decir, deben ser utilizados todos los elementos que componen la Matriz FODA y todos ellos deben responder a los retos estratégicos que se formulan en el Objetivo general del plan. De esta forma se asegura que se utilizan todas las capacidades disponibles, se mejoran aquellas que son necesarias para afrontar con éxito los retos estratégicos, se aprovechan las oportunidades del entorno y se toman medidas para minimizar el impacto de las amenazas en el territorio.

Las líneas estratégicas contienen unos Objetivos Particulares que expresan los aspectos centrales en base a los cuales se deberán ir delineando los proyectos y acciones transformadoras.

#### **Objetivo de la actividad:**

- Identificar los retos estratégicos (Modelo de Desarrollo) para el territorio.

#### **I.3.a. Tendencias en progreso en el entorno**

Desde el punto de vista de la planificación estratégica uno de los elementos más importantes es la construcción de opciones de futuros con los actores locales. Se debe partir de la base de que no existe un solo futuro sino múltiples

opciones, pero que no todas son posibles. El plan será útil en la medida en que éste ponga de manifiesto las posibles tendencias que ocurrirán en el entorno. Sobre esta base se definirá la opción estratégica del territorio. Es necesario, no obstante, tener en cuenta que el éxito de la estrategia no sólo depende de factores probabilísticos sino también de la voluntad, y en este sentido el Plan Estratégico debe servir para manejar adecuadamente la combinación de lo probable, lo posible y lo deseable.

#### **Objetivo de la actividad:**

-Identificar las tendencias y su evolución futura en materia política, económica, social y ambiental del entorno que influyen en el desarrollo del territorio.

### **I.3.b. Talleres Participativos de Elaboración del Modelo de Desarrollo**

Tanto la formulación del Objetivo General, Líneas Estratégicas y Objetivos Particulares deben responder a las necesidades que plantean los retos estratégicos (interno y externo) y a las expectativas de los propios actores. Por ello, la formulación final, al igual que en el diagnóstico, es realizada de forma participativa bajo la modalidad de talleres de discusión.

#### **Objetivo de la actividad:**

- Lograr consenso y motivación suficiente con relación al Modelo de Desarrollo para contar con una base sólida sobre la cual definir proyectos.

### **I.4. Cartera de perfiles de proyectos**

#### **I.4.1 Definición de los perfiles de proyectos**

Un plan estratégico debe entenderse como un plan de acción. Por ello, alcanzar esta fase es entrar en la concreción del mismo mediante proyectos que conformarán la base para la implementación del plan.

En esta parte final de la formulación es necesario determinar con precisión qué acciones serán las que pueden conducir al territorio de acuerdo con los objetivos formulados en el modelo consensuado en la etapa anterior.

La formulación de proyectos debe partir de la lista inicial evaluada y acordada entre los actores durante la realización de los talleres participativos de diagnóstico. Para completar esta lista inicial habrá que considerar los objetivos particulares que se asignan para cada una de las líneas estratégicas, y a partir de éstos determinar qué proyectos habrá que añadir para su cumplimiento.

Por otra parte, es necesario que al conjunto de los proyectos que conforman el plan de acción, se integren aquellos proyectos de carácter estratégico que se encuentran en la agenda de los actores del territorio, por lo cual tienen su ejecución prácticamente garantizada. Sería absurdo que los proyectos estratégicos existentes en el territorio no estuvieran integrados dentro de la lógica común del plan estratégico.

El plan estratégico debe ser el proyecto común de todos los actores del territorio. Por ello, las dinámicas individuales de éstos deben dar paso a otras dinámicas colectivas en las que el protagonismo sea compartido. El plan no necesariamente tiene que alterar el papel de cada actor, pero es imprescindible que aquellos proyectos estratégicos que están en agendas individuales pasen a formar parte del plan ya que éste le otorgará una visión global que no sería posible si prevalecen los individualismos.

Además de la identificación de *proyectos estratégicos* (estructurantes para el desarrollo de la región) se identificarán los siguientes: *proyectos complementarios* (sin gran capacidad de impacto pero capaces de crear sinergias entre ellos y que en su conjunto tienen un impacto importante), *proyectos necesarios* (no son estratégicos pero son imprescindibles para cumplir algún objetivo), *proyectos urgentes* (necesarios para mejorar la percepción ciudadana y, por consiguiente, generar orgullo ciudadano).

La cartera de perfiles de proyectos incluye todos aquellos proyectos que permitan alcanzar el Objetivo General y las Líneas Estratégicas definidas en la etapa anterior. Por ello, la información principal es el modelo de desarrollo, así como, los aportes de técnicos y de expertos que contribuyan a dar viabilidad a las propuestas presentadas.

#### **Objetivos de la actividad:**

- Avanzar en la formulación de forma tal que se concreten proyectos para ser implementados.
- Definir el nuevo marco de relaciones entre actores necesario para la ejecución de los proyectos.
- Asignar responsabilidades concretas a los actores del territorio.
- Integrar en el plan estratégico todos los proyectos estratégicos del territorio.
- Pasar de la lógica individual a la lógica del trabajo en red.

#### **I.4.2. Talleres de Legitimación de la Cartera de Perfiles de Proyectos**

En este ámbito se presenta la Cartera de Perfiles de Proyectos elaborada sobre la base de la información recabada en las etapas anteriores. Cada perfil de proyecto se recomienda que contenga como mínimo la siguiente información: título del proyecto, localización, beneficiarios, justificación, breve descripción, costos estimados.

Además esta instancia debe ser utilizada para aclarar las dudas que surjan en torno a los proyectos y a su ejecución, como así también, para incorporar las modificaciones pertinentes.

Luego se debe convocar al órgano rector del plan para que, sobre esta base consensuada, efectúe una primera priorización de proyectos que se convertirán en las acciones para el primer año de implementación del plan. A su vez, se inicia la identificación de probables fuentes de financiamiento para los proyectos priorizados.

**Objetivo de la actividad:**

- Presentar el contenido de la Cartera de Perfiles de Proyecto para obtener el acuerdo inicial de los actores del territorio.
- Contar con un primer grupo de proyectos priorizados para el primer año de implementación del plan.

**I.4.3. Aprobar el Plan**

Una vez definido el objetivo Central, las Líneas Estratégicas y un primer grupo de proyectos el Plan Estratégico debe ser aprobado por los actores que participan en él y comunicado a la comunidad.

En este punto el Plan será más concreto cuantos más proyectos haya definido, si bien éste queda abierto a la concreción de los proyectos dentro del marco general que se ha definido. Por tanto, el plan puede ser aprobado aunque ello no es sinónimo de finalizado, ni en su ejecución, ni en su definición con mayor detalle a través de nuevos proyectos.

La aprobación del Plan supone un ejercicio de renovación del consenso y compromiso entre todos los actores, manifiesto en el momento de su origen, no obstante, tiene mucha más fuerza el compromiso sobre las acciones concretas que ya se han logrado definir alcanzando este punto.

El plan aprobado, constituye una especie de carta de navegación para las instituciones del territorio y un marco de referencia para su ciudadanía.

**Objetivo de la actividad:**

- Renovar el compromiso y la implicación de los actores sobre la base de lo concreto.
- Cerrar el acuerdo sobre el modelo de territorio posible y deseable.

## **ETAPA II: IMPLEMENTACION, SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL PLAN**

## II. IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL PLAN

### II.1. Implementación del Plan

Esta etapa del plan requiere del involucramiento de los actores en la ejecución de proyectos. El primer paso importante una vez aprobada la cartera de proyectos es el momento en el que los actores se responsabilizan de llevarlo a término. Cuando el plan estratégico llega a esta fase la organización del mismo tiene que poner mayor énfasis en los proyectos que en otra cosa. Los actores deberán organizarse para tal fin de manera que las capacidades para la realización del plan sean las adecuadas a los retos planteados.

El elemento fundamental para lograr una buena implementación de los proyectos es la constitución de los llamados **Grupos de Impulso y Seguimiento de Proyectos (GIS)**. Estos grupos están formados por los propios actores y se responsabilizan, en primer lugar de pasar de la idea general del proyecto a concretar hasta a nivel de operatividad, en segundo lugar de facilitar la disposición de los recursos necesarios para que el proyecto pueda avanzar, y finalmente, de hacer el seguimiento de la ejecución de éste, interviniendo en lo necesario para superar los posibles factores de fracaso.

La composición de los grupos de impulso y seguimiento variará en función de la naturaleza del proyecto. El principio de subsidiariedad debe prevalecer en el momento de decidir que actor o actores se responsabilizan del proyecto, es decir, quien tiene una capacidad más idónea para ello.

Los GIS estarán formados por los propios actores que crearan equipos multidisciplinarios para ello. El número de cuatro o cinco personas por grupo puede ser una cifra orientativa, aunque puede variar sensiblemente en función de la naturaleza del proyecto, su complejidad y la cantidad de actores que involucra.

Deben ser los actores con competencias probadas en los ámbitos en los que se desarrollan los proyectos los que se responsabilizan de su impulso y ejecución. Ello no plantea mayores problemas en aquellos proyectos sobre los que existen probados precedentes en el territorio. En este caso serán los actores los que desempeñen las competencias pertinentes los que se responsabilizarán de los proyectos, ya que forman parte de su actividad más o menos cotidiana.

En los proyectos que impliquen cambios funcionales importantes de los actores en el territorio los criterios que deben prevalecer son los de la capacidad mayor de uno u otro actor para responsabilizarse del proyecto. En este caso, además, puede ser necesaria y conveniente articular medidas de soporte, que deben ser contempladas por el propio plan estratégico, para dotar de las capacidades necesarias al actor o actores responsables.

Desde los órganos de gestión del plan se facilitarán los instrumentos para que la coordinación entre actores resulte eficaz y productiva. No obstante, esta parte del proceso corresponde más al ámbito de la planificación operativa que



de la planificación estratégica, por lo cual las herramientas a utilizar serán aquellas que los actores empleen de forma habitual, limitándose el trabajo de las estructuras de gestión del plan a la coordinación entre ellos.

Los proyectos definidos en el plan estratégico, deben ser temporalizados para su ejecución, como paso previo a su inclusión en las agendas de los actores. Se trata de elaborar un primer listado de proyectos y situarlos en el tiempo para confeccionar los planes de trabajo, tanto en el seno del plan, como en cada una de las instituciones que participarán en la ejecución de los proyectos.

A partir de la lista de proyectos definidos en el plan, mediante acuerdo entre los actores se elaborará un primer plan de trabajo que incluya, para cada proyecto, el organismo responsable de su ejecución, o coordinación, y las fechas de inicio y final de éste.

La ejecución del plan, cuyo protagonismo va a ser compartido por distintos actores de forma simultánea, va a suponer la necesidad de establecer algún tipo de normas que permita una coordinación eficaz. Para ello el factor fundamental es que los actores compartan información, tanto en el sentido de aportarla como de recibirla.

Debe distinguirse entre los tipos de seguimiento del plan, uno que se refiere al estado de avance de los proyectos y otro al impacto que la ejecución de éstos tiene sobre el territorio. Tanto uno como otro deberán ser objeto de acuerdo entre los actores.

En cuanto al primero se deberán distinguir las distintas fases previstas desde el momento actual de formulación hasta el momento final de ejecución completa.

Para cada proyecto, de forma orientativa, las fases a establecer pueden ser las siguientes:

1. Identificación de responsables.
2. Aceptación de la medida.
3. Concreción de la medida.
4. Inclusión en la agenda de los actores.
5. Dotación presupuestaria.
6. Nivel de ejecución.

Se tratará de hacer una ficha para cada proyecto en la que se especifique la situación con relación a cada una de las seis fases descritas. Si la fase está solamente ejecutada de forma parcial se establecerán porcentajes de realización.

Corresponde a los actores determinar y acordar que peso específico otorgan a cada una de las fases para ponderarlas y poder obtener con ello un valor porcentual de ejecución de cada proyecto. De esta forma será posible disponer periódicamente de una cifra que refleje el estado de avance del proyecto. El conjunto de fichas de proyecto se resumirán en un cuadro en el que se podrá apreciar el estado de avance del Plan Estratégico.

En cuanto a la evaluación del impacto de los proyectos en el territorio, el sistema de trabajo se basará en un conjunto de indicadores con los cuales se acordará una revisión periódica, que puede ser de frecuencia semestral o anual.

### **Objetivos de la actividad:**

- Organizar a los actores en torno a los proyectos (pasar de la lógica individual a la lógica de trabajo en red).
- Lograr que cada proyecto tenga un equipo responsable liderado por el actor que tenga las competencias más idóneas para ello.
- Disponer de un conjunto de proyectos estratégicos en el que cada uno de ellos esté asociado a un actor responsable de llevarlo a cabo.
- Lograr que todos los proyectos estratégicos del territorio se encuentren en el seno del plan.
- Pasar de la planificación estratégica a la planificación operativa de forma coordinada.
- Disponer de una primera relación de proyectos que deberán ser ejecutados en el primer año.
- Crear algún sistema de seguimiento del plan estratégico mediante el acuerdo de los actores.

## **II.2. Seguimiento del Plan**

Un plan estratégico debe tener un conjunto de herramientas para su seguimiento posterior de tal manera que se puedan relacionar directamente las decisiones tomadas con los impactos que produce en el territorio. No sólo es necesario un seguimiento del conjunto del plan, sino que para llegar al mismo es imprescindible que cada proyecto disponga de sus propios mecanismos de control y seguimiento. Tanto los indicadores para el seguimiento del plan estratégico como para los proyectos deberán ser pactados en el momento de su formulación dentro de la lógica de consenso e implicación de los actores.

Lógicamente cada proyecto asumirá como propios aquellos objetivos particulares que integran las líneas estratégicas para los que se articularán indicadores, en los que este tiene su origen. Estos indicadores serán especialmente útiles para el seguimiento del plan estratégico en su conjunto.

Aparte de estos indicadores que responden a objetivos de las líneas estratégicas, para cada proyecto se definirá un grupo de objetivos específicos asociados al mismo y unos indicadores para su seguimiento.

El seguimiento se hará mediante el uso de indicadores que permitirán evaluar en qué medida se están consiguiendo los objetivos señalados por el Plan.

A priori el sistema podría basarse en los siguientes tres módulos de indicadores según sea la disponibilidad y acceso a la información:

- a. Indicadores del Territorio:* permitirán evaluar su evolución y el cumplimiento de los objetivos del Plan.
- b. Indicadores de ejecución:* evalúan el desarrollo de acciones y proyectos. Se definirán durante la formulación de proyectos.
- c. Indicadores de impacto:* indican la incidencia de los proyectos en los objetivos del Plan. La elaboración estará a cargo del Equipo Técnico.

Aunque un plan estratégico debe contemplar distintos horizontes temporales para la ejecución de los proyectos, una tendencia natural induce a otorgarles carácter de urgencia a todos aquellos que se entienden como estratégicos para el territorio.

Este hecho no debe plantear mayores problemas si se han utilizado criterios de priorización de los proyectos. Si no ha sido así, este será el momento en el que resultará imprescindible hacerlo.

A partir de la lista de proyectos y del resultado de la priorización de los mismos que se haya hecho en las fases anteriores, los actores acordarán un calendario de ejecución de los proyectos en base a los recursos disponibles para ello, o a la previsión de disponibilidad.

Aquellos proyectos para los que exista aceptación por parte de los actores y disponibilidad de recursos se incorporarán directamente a la agenda, mientras que aquellos que planteen algún problema de aceptación o de disponibilidad de recursos deberán ser objeto de acciones específicas para resolverlo.

La ejecución de un plan estratégico es un ejercicio de gestión compartida entre los actores. No se trata tanto de un plan de gobierno municipal, o de la institución promotora del mismo, sino de un plan del territorio en el que los actores trabajan en red. Es, por lo tanto, fundamental que se articulen las medidas organizativas adecuadas, entre las cuales debe figurar la de trabajar con una agenda compartida.

La organización de los actores en torno a la ejecución del plan requiere de la sistematización de la información y sus flujos. En esta fase del plan es fundamental que los actores compartan la información.

Deberá articularse un acuerdo con los actores para que éstos faciliten información de forma sistemática y periódica. Si existe acuerdo en ello, la gestión de la información puede ser por excepción, es decir, los actores se comprometen a facilitar información de las desviaciones ocurridas con relación a la agenda inicialmente establecida como prevista. De esta forma se reduce significativamente la cantidad de información y ésta se centra en los aspectos esenciales sobre los que hay que intervenir.

A partir de la información facilitada los grupos de impulso y seguimiento de los proyectos adoptarán las medidas necesarias para que su desarrollo se ajuste a las previsiones iniciales.

El sistema de información con relación al avance de los proyectos tiene por objeto analizar y articular las medidas necesarias para que éstos se desarrollen de acuerdo con las previsiones iniciales. Es fundamental disponer de un sistema sensible a las desviaciones para garantizar el desarrollo armónico de los proyectos.

Aparte de la información facilitada por los grupos de impulso y seguimiento se elaborará un informe en el que se detallen los siguientes aspectos para cada proyecto:

- Situación actual del proyecto
- Desviación sobre la previsión inicial.
- Motivos de la desviación.
- Medidas propuestas.
- Medidas adoptadas.
- Actores a los que implican las medidas.

Aquellas desviaciones que no puedan ser corregidas por el propio grupo de impulso y seguimiento deberán ser debatidas por el núcleo directivo del Plan para articular las medidas necesarias.

La implementación de un plan estratégico es un proceso interactivo en el cual los sistemas de información y análisis deben permitir la toma de decisiones acerca de los ajustes necesarios para el buen desarrollo de los proyectos y del Plan en sí mismo.

La necesidad de realizar ajustes puede ser debida a dificultades en la gestión de los proyectos, en la organización de los órganos de gestión del Plan, o bien con la formulación estratégica realizada. Habrá mayores probabilidades de ello en aquellos planes cuyo desarrollo ha sido muy lento, habiendo transcurrido un tiempo considerable entre el análisis para el diagnóstico y la formulación de los proyectos.

Mediante el análisis de las desviaciones y los factores que las motivan, el núcleo directivo del plan adoptará las medidas necesarias, connotando la información disponible sobre la formulación del Plan con la del desarrollo de los proyectos.

### **Objetivos de la actividad:**

- Situar cada uno de los proyectos por orden temporal en las agendas de los actores.
- Obtener la aceptación de inclusión de los proyectos en las respectivas agendas de cada uno de los actores para conformar la agenda común de proyectos del plan estratégico.
- Disponer de la información necesaria sobre el desarrollo de las agendas de los actores para articular medidas en caso de desviaciones.
- Determinar las desviaciones que se producen con relación a las previsiones y los factores que las originan.

- Disponer de una estructura de seguimiento de los proyectos que permita un control ágil y preciso de los mismos.
- Corregir deficiencias en la gestión de los proyectos y en la gestión del plan.

### **II.3. Evaluación del Plan**

La planificación estratégica considera al territorio como un sistema vivo y cambiante. Por ello, un plan no debe considerarse un producto a obtener sino un proceso a instaurar cuya esencia se fundamenta en la visión global y en el análisis permanente del entorno. Desde esta lógica el diseño del proceso debe contemplar los mecanismos de observación continuada para adecuar en todo momento el diseño de la estrategia a la realidad cambiante del entorno.

La evaluación de un plan estratégico consiste en la utilización de los sistemas de información, fundamentados principalmente en indicadores. Los sistemas de evaluación, como instrumentos para la toma de decisiones, deberán formar parte del pacto entre actores en el que se incluye no sólo el diseño de la estrategia sino los sistemas de medición de impacto de la misma. Por tanto, la evaluación debe ser una actividad que se desarrolla de forma continua y paralela a la implementación del plan.

El desarrollo del sistema de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico debe responder a las pautas previamente definidas para la medición de proyectos.

Se trata de poner en marcha los mecanismos de captación de la información, tratamiento de ésta y posterior difusión entre los actores, de forma sistemática y periódica según lo acordado con éstos.

La evaluación permanente del Plan Estratégico es el medio necesario para asegurar su vigencia manteniendo la formulación estratégica de acuerdo con las necesidades que impone el entorno.

Debe distinguirse entre el seguimiento de las desviaciones en la implementación de los proyectos y la evaluación del impacto del Plan y de los cambios del entorno. Mientras que en el primer caso las correcciones serán de tipo operativo, en el segundo caso afectan a la formulación estratégica.

La medición y comunicación de resultados debe formar parte indisoluble del proceso como un aspecto cotidiano en el proceso de seguimiento y evaluación permanente de un plan estratégico.

En este sentido, juega un papel importante la comunicación de los resultados ya que formará parte, además, de una estrategia de puesta en valor del Plan que incentive para la movilización de los actores y para incidir positivamente en la percepción de la ciudadanía con relación al territorio.

La difusión de los resultados del Plan Estratégico forma parte del desarrollo de los contenidos del plan de comunicación que lo acompaña. Para ello, se confeccionará un Informe de avance Anual que deberá ser presentado y aprobado.

**Objetivos de la actividad:**

- Evaluar de forma permanente el desarrollo del Plan con la finalidad de determinar las posibles necesidades de ajuste en su formulación.
- Disponer de una base de información objetiva compartida por todos los actores y con la participación activa de éstos que permita tomar decisiones de tipo operativo sobre el desarrollo de los proyectos del plan.
- Difundir de forma sistemática los resultados del Plan (Informe de Avance Anual).
- Motivar a los actores para una participación más activa en el mismo.
- Mejorar el conocimiento colectivo sobre el territorio e incidir en la cultura proactiva.

## **ANEXO V**

**“Plan Estratégico de Desarrollo y Competitividad  
Regional de la Zona del Alto Paraná – Pcia. de  
Misiones”**

**BID 1896/OC-AR**

**DOCUMENTO RESUMIDO SOBRE  
EXPERIENCIAS EXITOSAS SIMILARES**

**CONSULTORA N° 4: CRA. ANALÍA NIEVAS**

**Eldorado, Febrero 2010**

**Misiones - Argentina**



## **A. Experiencias exitosas similares.**

El presente documento tiene por finalidad cumplimentar con lo exigido en el TDR correspondiente a la consultoría que se realiza en el marco de la formulación del Plan Estratégico de Desarrollo Económico de la Micro Región del Alto Paraná.

Para la presentación de los casos se definieron dos ejes centrales de análisis sobre los cuales deberá desenvolverse la formulación y ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo Económico de la Micro Región del Alto Paraná.

El primero de ellos es la articulación público-privada que constituye el sostén institucional sobre el cual deben desarrollarse las distintas etapas del plan y formalizarse para generar una dinámica continúa en el abordaje de las cuestiones relacionadas al desarrollo de la Micro Región. Además de su importante valor como factor de competitividad territorial.

Mientras que el segundo es la integración productiva ya que se considera una de las estrategias de desarrollo económico más significativas y aptas para las políticas de fomento de las empresas y el empleo en el territorio.

A continuación se presentan las experiencias exitosas seleccionadas.

### **A. 1. Articulación público-privada<sup>17</sup>.**

#### **A.1. 1. Municipio de Córdoba, Provincia de Córdoba.**

En oportunidad de la formulación del primer Plan Estratégico de la Ciudad – PEC la Municipalidad de Córdoba impulsa la creación de la Agencia para el Desarrollo Económico de la ciudad de Córdoba (ADEC).

Esta alianza constituida entre la Municipalidad de Córdoba y los actores privados se realiza con el objetivo de consensuar, definir e implementar políticas públicas para el desarrollo de Córdoba. Sus acciones están orientadas a propiciar que Córdoba sea una ciudad más competitiva, generando oportunidades de negocios para las empresas y mejores condiciones de vida para sus habitantes. Los socios que la integran son:

- Asamblea de Pequeños y Medianos Empresarios - Apyme
- Asociación de Industriales de la Alimentación de Córdoba - ADIAC
- Bolsa de Comercio de Córdoba
- Cámara Argentina de la Construcción – Delegación Provincia de Córdoba
- Cámara de Comercio de Córdoba
- Cámara de Comercio Exterior de Córdoba - CACEC

---

<sup>17</sup> Salvo el caso de Córdoba la información correspondiente al resto de los casos fue extraída de la ponencia presentada por la Lic. Valeria González Balaguer en el Quinto Congreso Argentino de Administración Pública - San Juan, Mayo 2009.

- Cámara de Corredores Inmobiliarios de la Provincia de Córdoba - CACIC
- Cámara de Industriales Metalúrgicos y de Componentes de Córdoba - CIMyCC
- Cámara de Industrias Informáticas, Electrónicas y de Comunicaciones del Centro de Argentina - CIIECCA
- Cámara de Industrias Plásticas de Córdoba
- Cámara de la Madera de Córdoba
- Cámara de Turismo de la Provincia de Córdoba
- Consejo Profesional de Ciencias Económicas - CPCE
- Federación Agraria Argentina – Filial Córdoba
- Federación de Expendedores de Combustibles y Afines de Córdoba – FECAC
- Unión Industrial de Córdoba - UIC
- Cluster Córdoba Technology
- Cámara Cordobesa de Instituciones de Educación Privada
- Municipalidad de Córdoba.

Con la confianza de diversos organismos de cooperación internacional, ADEC ha logrado movilizar al territorio más de 7 millones de dólares sólo en programas de desarrollo. Algunos de los organismos de cooperación internacional que financiaron programas de ADEC son:

- Organización Internacional del Trabajo (OIT),
- Fondo Multilateral de Inversiones que administra el Banco Interamericano de Desarrollo (FOMIN-BID)
- Agencia de Desarrollo de los Estados Unidos de América (USAID),
- Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDÍ),
- Agencia Española de Cooperación Internacional y Desarrollo (AECID),
- Agencia de Cooperación Alemana (GTZ),
- Fundación Internacional de los Jóvenes (IYF)

A través de sus programas, ADEC actúa sobre diversas líneas estratégicas:

- Brinda apoyo financiero y asistencia técnica a las Mipymes e impulsa el emprendedurismo y la creación de empresas.
- Contribuye a la mejora del entorno de negocios y a la competitividad territorial.
- Promueve la asociatividad entre empresas y el fortalecimiento de las cadenas de valor.
- Fortalece el capital humano de las empresas y la empleabilidad de los jóvenes.
- Impulsa la innovación, la diversificación y la incorporación de diseño a la producción para agregar valor.

ADEC cuenta además con una ventanilla de servicios a MiPyMES, a través de la cuál se canalizan distintos programas de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa de la Nación , como el Programa de Acceso Crédito y Competitividad (PACC), FONAPYME, el Programa Nacional de Capacitación y Crédito Fiscal. Se canalizaron \$ 6.330.225 en proyectos enmarcados en estos programas durante el 2009.

ADEC también es ventanilla del Programa de Desarrollo Regional (PRODER) del Banco Nación. Se invirtieron \$ 226.172 en proyectos de inversión enmarcados en el Proder.

ADEC también es responsable de administrar el “Fondo para la Promoción de la Economía Local y la Competitividad de los Sectores Productivos” a través del cuál financia proyectos de crecimiento sectorial y de desarrollo local impulsados por las cámaras empresarias de la ciudad.

### **A.1.2. Municipio de Villa General Belgrano, Provincia de Córdoba.**

La Municipalidad de Villa General Belgrano impulsó a partir del año 1999 la planificación estratégica del desarrollo con la participación de los actores de la Micro Región.

El primer paso en este proceso fue la realización de un diagnóstico consensado sobre la Micro Región como base para la identificación de una visión integral del territorio, problemas centrales, proyectos y acciones estratégicas que permitieran alcanzar un desarrollo económico y social sustentable. Es así, que en el año 2000 se llevaron a cabo Talleres de Diagnósticos Participativo (económicos, sociales, ambientales) con la presencia de representantes del gobierno, instituciones locales, vecinos, entre otros. Los problemas allí detectados estaban centrados en las deficiencias y dificultades de la Micro Región en relación al turismo, la emigración de jóvenes al finalizar sus estudios secundarios, la degradación de los recursos naturales, entre los principales.

Uno de los resultados que se resaltan es la constitución de la Micro Región como organización público-privada encargada de la ejecución y seguimiento de los proyectos del plan y todas aquellas acciones que contribuyeran al desarrollo económico sustentable de la misma.

Otro resultado importante para destacar es la creación del Instituto Tecnológico Foro de Los Ríos que surge para profundizar acciones en materia de articulación Educativa- Productiva para el Desarrollo Micro Regional. Al mismo lo integran la Municipalidad de Villa General Belgrano, la Cámara de la Madera de Córdoba-subcomisión Foresto Industrial y el Instituto Tecnológico Foro de los Ríos.

### **A.1.3. Municipio de Junín, Provincia de Buenos Aires.**

La ciudad de Junín, cuenta con un Programa de Integración Público-Privada en el que se destacan las siguientes entidades y acciones:

- Agencia de Desarrollo Local, que diseña estrategias de desarrollo local, proyectos de financiamiento y estableció una Incubadora de Empresas.
- Asociación de Confeccionistas con talleres de capacitación y formación en barrios y pueblos a la vez que impulsa la compra de máquinas e insumos.

- Los Centros Comerciales a Cielo Abierto realizado con un trabajo conjunto de con CAME que esta orientado a mejorar las capacidades comerciales, estéticas, urbanísticas de la zona comercial.
- El gobierno local.
- Polo tecnológico informático que fomenta la forma asociativa para llevar adelante proyectos de desarrollo.
- El Polo Regional de Biocombustible con un laboratorio de análisis de calidad y una planta piloto de certificación de procesos.
- El Grupo Junín SA que suministra gas, telefonía urbana e Internet.

#### **A.1. 4. Municipio de Neuquén, Provincia del Neuquén.**

La ciudad de Neuquén, propuso un mejoramiento del espacio público en relación a las actividades comerciales de la ciudad. Entre los actores de esta alianza se cuenta a ACIPAN (Asociación del Comercio, Industria, Producción y Afines del Neuquen y la Municipalidad de Neuquén.

En esta ciudad cuenta con varios espacios donde funcionan distintas ferias populares. Al principio ACIPAN, reclamaba la erradicación de algunas de estas ferias por diversos motivos:

- Competencia “desleal” ya que comercializan sin pagar impuestos y considerarlo comercio que se mueve en “lo ilícito” porque hay productos de dudosa procedencia
- Cuestionamientos a nivel tributario y bromatológico.
- Crítica a la cuestión estética y urbana.

Por ello, solicitaban la instrumentación de un sistema controlado para canalizar aquellos puestos que comercializan productos artesanales o de microemprendimientos. Por su parte la Perspectiva del Municipio de Neuquén a partir de la última gestión de gobierno plantea que es necesario abordar el tema como una situación compleja.

En este sentido, se logro acordar con la necesidad de impulsar acciones tendientes a ordenar el espacio público pero también ser concientes de que es necesario articularlo con políticas de inclusión social buscando atender al interés de todos: empresarios y feriantes.

El municipio considera que el fenómeno de “las ferias responde a un modelo socio cultural que aceptan dentro de una visión de una ciudad multicultural.

Respecto a algunos logros obtenidos en el trabajo con la feria, resaltan:

- Ingresar a la feria y realizar un abordaje articulado en una unidad de gestión (inspectores de comercio, bromatología, tránsito, desarrollo social, desarrollo local, juventud, etc.)
- Colaborar en la constitución de comisiones internas y en la organización de feriantes (asambleas, reuniones por rubro, etc)
- Relevamiento de feriantes. Comenzar a delimitar el espacio físico y a pensarlo en conjunto

- Aplicación paulatina de normativas: prohibición de venta de alcohol, decomización de productos prohibidos a la venta, etc.

En cuanto a los primeros pasos para la construcción de esta alianza incluyeron un cambio de actitud a partir de un acuerdo por un año para evitar confrontaciones mediática buscar alternativas de manera conjunta entre el sector público y los empresarios.

La propuesta fue la búsqueda de financiamiento para el mejoramiento del espacio urbano y comercial (shopping a cielo abierto), recurso necesario también para el mejoramiento de la feria; y propender al cambio cultural, cumpliendo y haciendo cumplir las leyes y normativas vigentes. Además se abrieron otras posibilidades como ofrecer capacitación así como pensar juntos posibilidades en la construcción de oportunidades para que al menos algunos feriantes hagan el paso de la economía informal a la formal.

Algunos de los aprendizajes de esta experiencia fueron:

- Abordar la situación desde perspectivas simplificadas y la inacción llevaron a asumir una actitud confrontativa que no logró construir ninguna propuesta.
- Hubo intentos de mejoramientos anteriores que no resultaron pero sirvieron como aprendizajes en la actualidad.
- La solución que se propone es “la mejor posible” para esta instancia, y es un inicio de un proceso de mejoramiento continuo que se espera se sostenga en el tiempo.
- Es fundamental incluir en distintos momentos de la construcción de las soluciones en la diversidad de actores e interesados (frentes, empresarios, legislativos, ejecutivo, universidad, etc)

#### **A.1. 5. Municipio de Curuzu Cuatiá, Provincia de Corrientes.**

En el caso de Curuzu Cuatiá, se desarrollaron alianzas multiniveles para el Desarrollo Territorial y la generación de empresas y empleo.

Concientes de que no se puede desarrollar una ciudad si no es acompañada por el desarrollo de las ciudades vecinas, se constituyó la Micro Región del Centro sur Correntino y Noroeste Entrerriano, como una Asociación de 18 municipios.

Entre las actividades que se llevaron adelante resalta la reformulación del Plan Estratégico de Desarrollo Micro Regional, de manera participativa y con el apoyo del CFI, desarrollando un curso de Formación de promotores para el Desarrollo Local, en el que se capacitaron a jóvenes de las distintas ciudades en las temáticas y metodologías del Desarrollo Local a partir de nuestra propia Escuela de Formación Ciudadana, creada en alianza con la ONG “La Choza” y con el financiamiento de la Fundación Interamericana (IAF). Además puso en marcha una Agencia Micro Regional de Desarrollo, y se impulsa la Red de Oficinas Municipales de Vinculación Comercial, como un espacio virtual para la

conexión entre oferta y demanda de las empresas de los municipios entre sí y con el exterior.

También se destaca la implementación del proyecto de Fortalecimiento de Políticas Micro Regionales en Atención Primaria de la Salud, presentado en alianza entre la Micro Región y la ONG “La Choza”, el que obtuvo el financiamiento de la Fundación Navarro Viola.

Entre otras acciones se impulsó la creación e la AMFIM -Asociación de Municipios de Frontera Integradas del MERCOSUR, en la que los Municipios de la Micro Región, en Argentina junto a municipios del suroeste del Estado de Río Grande Do Sul en Brasil y de los Departamentos de Artigas y Salto en la República Oriental del Uruguay, con participación de entidades empresarias, gremiales y sociales, con el apoyo de distintos organismos de los estados nacionales y provinciales, trabajando con el objetivo de promover la efectiva integración transfronteriza y el desarrollo armónico de la región.

En este ámbito se constituyeron los Foros Institucional, Social, Económico-productivo, Académico, Científico y Tecnológico, para trabajar en la elaboración de propuestas de integración que incluyen el Corredor Bioceánico Paralelo 30, la implementación de la Agenda 21, la proyección de obras de infraestructura que mejoren la conectividad, la creación de un polo Tecnológico Transfronterizo, la formación profesional, la eliminación de barreras, la integración turística, cultural, deportiva, productiva, etc.

#### **A. 1. 6. Municipio de Olavarría, Provincia de Buenos Aires.**

La Municipalidad de Olavarría, dentro de las iniciativas de articulación intra e interinstitucional que decide gestionar, promueve la articulación entre los distintos actores de la comunidad, se trabaja de manera conjunta con la Fundación Instituto Tecnológico de Olavarría.

Mediante la Agencia de Desarrollo Local de Olavarría (ADELO), integrada por el gobierno local, miembros de la educación superior y de organizaciones no gubernamentales de la ciudad así como de empresarios locales durante el 2008 brindaron servicios tales como:

- Agencia de acreditación de competencias laborales
- Banco de microcrédito
- Incubadora de Empresas
- Fondos productivos
- Parques Industriales
- Export.ar
- Desarrollo Sustentable
- Mesas de Trabajo para el desarrollo de la región

A su vez, la ITECO integrada por la Municipalidad de Olavarría, propietarios y miembros de PyME´s, la Cámara de la Piedra, la Universidad local y Grandes Empresas, brindaron los servicios que se detallan a continuación para fortalecer el trabajo conjunto tendiente al Desarrollo Local:

- Certificación de Conocimientos
- Capacitación para el primer empleo
- Capacitación y formación laboral (distintas áreas y niveles)
- Tecnicaturas superiores
- Ingeniería y Gestión de Calidad

Algunos productos de ITECO:

- Más de 100 egresados en tecnicaturas en Administración General, Mantenimiento Industrial y Mecánica liviana.
- Tecnicatura Superior en minería en trámite de aprobación
- 80.000 hs de capacitación, 2000 operarios capacitados (certificación de conocimientos y capacitación) a empresas líderes y PyME's locales (Loma Negra, CIASA, Cementos Avellaneda SA, Cerro Negro, Losa, Ferrosur Roca, Cementera Artigas de Uruguay, entre otras).
- Proyectos de ingeniería planta L'amali Loma Negra Olavarría, Planta Loam Negra Catamarca y gestión de calidad en empresas PyME's del Parque Industrial de Olavarría.

#### **A.1. 7. Municipio de General Pico, Provincia de La Pampa.**

La Municipalidad de General Pico cuenta con una institución especialmente pensada para fortalecer as alianza locales, la Fundación para el Desarrollo Regional (FDR). En el año 1994 se hace necesario contar con un organismo que fomentara el desarrollo local con algunas características específicas:

- Motivación reactiva: figura legal participativa para probables aportes de fondos nacionales e internacionales
- Motivación proactiva: generar estrategias de desarrollo
- Instituciones promotoras: CAMP y el Concejo Deliberante Local
- Esquema de representación sectorial compuesto por los sectores públicos, comercial, industrial, universitario, trabajadores, cooperativo y privado.

Contaba además hasta el año 2004 con capacitaciones para la gestión de micro y pequeñas empresas como principal actividad desarrollada. A partir del 2005 mediante un acuerdo para el Desarrollo Local, se produce una mayor transferencia de fondos públicos, lo que promueve la toma de decisiones compartidas sobre algunos aspectos de Desarrollo Local.

A partir del 2004 se logra así un acuerdo para el fomento del Desarrollo Local y la transferencia de fondos públicos a la FDR y un liderazgo no exclusivo del sector público.

Los principales resultados:

- Horizontalidad para la toma de decisiones
- Afianzamiento de vínculos horizontales

- Afianzamiento del rol institucional
- Pasaje de una estructura radial (centro en el municipio) a un esbozo incipiente en la estructura de red
- Lenguaje compartido
- Socialización de la información
- Paulatino reconocimiento social como entidad pluralista

## **A.2. Integración productiva<sup>18</sup>.**

En este apartado se presentarán casos referidos a las distintas tipologías que adquiere la integración productiva en el territorio: redes empresariales, cluster y proyectos de desarrollo territorial.

### **A.2.1. Redes empresariales:**

Las *redes empresariales* tratan de estimular la creación y consolidación de acciones colectivas entre grupos (normalmente poco numerosos) de empresas. Se trata de empresas independientes, que se asocian voluntariamente para alcanzar un objetivo común que no podrían lograr actuando de forma individual. De esta forma, las empresas consiguen beneficios que en gran medida son apropiables por los miembros de la red que impulsa la acción colectiva.

Esta modalidad de integración productiva incluye dos formas no excluyentes entre sí: las redes horizontales y las redes verticales. La *red horizontal* existe cuando las pequeñas empresas se agrupan para obtener economías de escala y potenciar su capacidad de mercado y de negocios a través de la realización de compras conjuntas, inversión o producción mancomunada, consolidación de oferta y comercialización colectivas para el acceso a nuevos mercados y desarrollo de servicios técnicos, tecnológicos o financieros de interés compartido.

## **PROGRAMA DE DESARROLLO DE CADENAS PRODUCTIVAS PARA LA PROMOCIÓN DE MICROEMPRESAS Y PYMES EXPORTADORAS EN EL ESTADO DE GUANAJUATO, MÉXICO**

**Fecha de inicio:** septiembre de 2003

**Entidad ejecutora:** Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior (COFOCE).

**Organizaciones asociadas:** Entes de investigación y consultoras independientes.

### **Objetivos:**

\* El **objetivo general** de este programa es contribuir a mejorar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas

---

<sup>18</sup> La información contenida bajo este título fue extraída de la “Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial” - Francisco Alburquerque y Marco Dini-MIF/FOMIN- Año 2008.



de Guanajuato, en determinados sectores seleccionados, mediante el fortalecimiento de las formas de cooperación e integración empresarial.

\* El **objetivo específico** es contribuir a la incorporación de las microempresas y pymes de Guanajuato al proceso exportador directa o indirectamente, a partir del desarrollo y fortalecimiento de la integración productiva en los sectores seleccionados.

**Intervenciones clave:** Promoción de redes empresariales en los sectores de microempresas, pequeñas y medianas empresas de cuero y calzado y de cerámica.

**Presupuesto:**

FOMIN (Facilidad III) US\$ 1.000.000

Aporte local US\$ 1.000.000

**Total: US\$ 2.000.000**

**PROYECTO: COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES DE SANTIAGO DE LOS CABALLEROS, REPÚBLICA DOMINICANA**

**Fecha de inicio:** Octubre 2003

**Entidad ejecutora:** Asociación de Industriales de la Región Norte AIREN

**Organizaciones asociadas:**

\* Asociación Nacional de Fabricantes del Mueble, Capítulo del Cibao (ASONAIMCO),

\* Asociación de Industrias Textiles del Cibao (ASITEC),

\* INFOTEP e IPISA (capacitación),

\* PROEMPRESA (programa de gobierno)

**Objetivos:**

\* Mejorar la competitividad de las Mipymes de Santiago de los Caballeros.

\* Implantar un programa de integración productiva en los sectores de muebles y confección que favorezca su productividad.

**Intervenciones clave:**

(i) Fortalecimiento de las relaciones de cooperación

(ii) Mejoramiento del modo de producción

(iii) Promoción de comercialización conjunta

(iv) Diseminación del programa

**Presupuesto:**

FOMIN (Facilidad III) US\$ 556.000

Aporte Local US\$ 234.000

**Total: US\$ 800.000**

Las *redes verticales* se refieren a vinculaciones entre grandes empresas clientes y pequeños proveedores, o entre grandes productores y pequeños clientes distribuidores. En términos generales, el desarrollo de relaciones de

cooperación entre eslabones adyacentes de la cadena productiva suele acrecentar la eficiencia de los mecanismos de proveeduría o distribución.

Los proyectos que impulsan estas relaciones pretenden crear condiciones favorables que permitan a las empresas de menor tamaño acrecentar la asimilación de tecnologías, información y estándares de desempeño de las empresas más grandes, mediante la suscripción de contratos que incluyen compromisos comerciales de largo plazo, actividades de asistencia técnica, capacitación, transferencia tecnológica y apoyo financiero, entre otros.

Por el lado de las empresas grandes se espera propiciar la reducción de sus costos de operación y de los costos financieros derivados de la necesidad de almacenamiento de materias primas y/o productos, así como el aumento de la flexibilidad en términos de volumen y tiempos de respuesta a las demandas del mercado (BID, 2000).

La modalidad de coordinación varía, dependiendo de quien impulse el proyecto. Los dos casos más frecuentes son:

- Una gran empresa cliente (productora) selecciona proveedores (clientes distribuidores) a los que invita a participar en un plan de mejora para integrarse con mayor eficacia en su red de producción (distribución); y
- Un conjunto organizado de pequeños proveedores (clientes distribuidores) se asocian para proponer una nueva relación de proveeduría (distribución) a la empresa cliente (productora).

## **A.2. 2. Clusters**

Los *clusters* son concentraciones de empresas (generalmente de pequeña y mediana dimensión) e instituciones situadas en un mismo territorio y especializadas en actividades vinculadas a un sector o cadena productiva principal.

En estos casos el objetivo es potenciar la competitividad de un conjunto de empresas pertenecientes a la cadena productiva principal del territorio considerado, aumentando la eficiencia de su coordinación colectiva y facilitando su inserción en cadenas productivas internacionales o en mercados más exigentes. Es así que se incluyen acciones colectivas poseen externalidades significativas que pueden estar relacionadas, entre otros aspectos con lo siguiente:

- Generación de servicios tecnológicos especializados.
- Creación de laboratorios de prueba o medición.
- Creación de centros de formación especializada.
- Investigación aplicada para la innovación del cluster.
- Establecimiento de normas de producto.
- Promoción de un determinado producto típico del cluster.

Los beneficios resultantes de las acciones colectivas pueden ser apropiados no solamente por las empresas promotoras de dichas acciones, sino por cualquier otra empresa del cluster. La entidad promotora de estas iniciativas es, en la mayoría de los casos, una cámara o institución representativa de dicho sector,

una universidad o centro de investigación, una entidad de promoción de las exportaciones, o una agencia o entidad territorial de carácter mixto, es decir, público privada.

La coordinación de actores es mucho más compleja ya que hay que contemplar la participación de entidades colectivas, como asociaciones gremiales y cámaras empresariales, administraciones públicas territoriales (locales, provinciales o regionales), entidades de formación de recursos humanos, instituciones de investigación y asesoramiento técnico, etc., lo cual obliga a definir entidades ejecutoras (privadas, públicas o de carácter mixto), con capacidad de articular eficientemente a empresas e instituciones locales en apoyo a la competitividad del cluster.

### **PROYECTO DE AGRONEGOCIOS UVA ISABELLA, VALLE DEL CAUCA, COLOMBIA**

**Fecha de inicio:** Febrero de 2001

**Fecha de término:** Junio de 2006

**Entidad ejecutora:** Fundación Carvajal

**Organizaciones asociadas:** Seis instituciones públicas y privadas integrantes en una alianza estratégica denominada Consorcio Uva Isabella: Fundación Carvajal, CorpoGinebra, Corporación Bistec, CeniUva, Cámara de Comercio de Cali y Proexport.

**Objetivos:** Consolidar la cadena productiva de agronegocios de la Uva Isabella en el Valle del Cauca, contribuyendo con ello a la reactivación económica de los pequeños productores de la zona.

**Intervenciones clave:**

- a) Promover la autogestión empresarial de los viticultores y fortalecer la asociación que los reúne, CorpoGinebra.
- b) Adaptar y aplicar tecnologías de producción, poscosecha y aseguramiento de calidad de la Uva Isabella para garantizar su comercialización.
- c) Apoyar el desarrollo de capacidades de negociación de los viticultores para lograr la articulación de la etapa productiva de la Uva Isabella con sus etapas de procesamiento y comercialización.

**Presupuesto:**

FOMIN (Facilidad III) US\$ 1.111.947

Aporte Local US\$ 740.025

Total: US\$ 1.851.972

Otro caso muy ilustrativo es el proyecto de integración productiva de Córdoba, Argentina, que ha contribuido al desarrollo de la competitividad de empresas de cinco cadenas productivas en dicho provincia: caprino, productos regionales, muebles y aberturas, electrónica y software.

### **PROGRAMA DE DESARROLLO DE CADENAS PRODUCTIVAS EN LA PROVINCIA DE CÓRDOBA, ARGENTINA**

**Fecha de inicio:** Noviembre 2002

**Fecha de término:** Agosto 2007

**Entidad ejecutora:** Agencia de Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba (ADEC), con la participación de la Agencia Córdoba Ciencia.

**Organizaciones asociadas:** Son integrantes de la ADEC catorce Cámaras Empresariales, el Consejo Profesional de Ciencias Económicas y la Municipalidad de Córdoba.

**Objetivos:** Mejorar la competitividad de Mipymes de la provincia de Córdoba.

**Intervenciones clave:**

- a) Fortalecimiento de relaciones de cooperación entre empresas y con instituciones.
- b) Facilitación del acceso a tecnologías productivas y organizacionales.
- c) Facilitación del acceso a mercados.
- d) Diseminación del Programa.

**Presupuesto:**

FOMIN (Facilidad III) US\$ 1.082.640

Aporte Local US\$ 719.560

Total: US\$ 1.802.200

### **A.2. 3. Proyectos de desarrollo territorial**

Los *proyectos de desarrollo territorial* incluyen acciones colectivas impulsadas por empresas e instituciones locales en beneficio de las empresas y actores del territorio en cuestión, sin distinción de actividad económica. Se trata de iniciativas que generan bienes públicos locales, caracterizados por un elevado nivel de externalidades

En estos casos, las actividades emprendidas tienen un contenido de bien público, es decir, se trata de la creación o consolidación de factores competitivos de los que pueden beneficiarse todos los actores socioeconómicos del ámbito territorial correspondiente. Algunos ejemplos de ello son:

- la dotación y mejora de infraestructuras y equipamientos básicos;
- la mejora de la calidad educativa en las escuelas primaria y secundaria;
- la mejora de la gestión pública local y la simplificación de trámites burocráticos;
- las iniciativas de coordinación público privada para la planificación del desarrollo local;
- el establecimiento de planes reguladores de ordenamiento territorial y urbano;
- el fomento de actividades productivas locales;
- la promoción de normas o estándares para la defensa del consumidor;
- la definición e implementación de estándares ambientales, etc.

Se tratan de impulsar instancias de coordinación o gobernanza que abarcan a un sistema productivo local en su conjunto. Es decir, se pretende crear ventajas competitivas territoriales mediante una coordinación más eficiente de los actores e instituciones locales, públicos y privados, tratando de incrementar la transformación y diferenciación en el sistema productivo local, solucionando cuellos de botella y creando servicios públicos para los actores locales.

## **DESARROLLO DE PEQUEÑAS EMPRESAS PARA SU INTEGRACIÓN A LA MAQUILA EN TIJUANA, MÉXICO**

**Fecha de inicio:** Octubre de 1999

**Fecha de término:** Septiembre de 2006

**Entidad ejecutora:** Consejo de Desarrollo de Tijuana, México

### **Objetivos:**

\* El **objetivo general** es promover el desarrollo de pequeñas empresas y nuevas iniciativas empresariales dirigidas a la provisión de insumos para la industria maquiladora y/o las exportaciones, en un marco de desarrollo regional que se caracteriza por un proceso de integración transfronteriza.

\* Los **objetivos específicos** son:

- (i) fortalecer el proceso de desarrollo local a nivel de la región Tijuana- San Diego.
- (ii) facilitar el acceso de las pequeñas empresas a servicios apropiados.

### **Intervenciones clave:**

- (i) Apoyo al desarrollo local: formación de los técnicos del proyecto para que apoyen estos procesos y financiamiento de un proceso de planeación participativa dirigido a la integración de las necesidades de las pequeñas empresas en los planes estratégicos regionales.
- (ii) Desarrollo de servicios empresariales y asistencia a las nuevas iniciativas, mediante:
  - a) promoción de la demanda;
  - b) mejora e implantación de servicios empresariales;
  - c) desarrollo de proveedores.

### **Presupuesto:**

FOMIN (Facilidad III) US\$ 1.370.000

Aporte Local US\$ 1.370.000

Total: US\$ 2.740.000

A continuación se presentan algunos ejemplos de incorporación de iniciativas orientadas a conseguir bienes públicos locales en el contexto de estrategias de desarrollo de los clusters:

- En el caso de la cadena caprina de Córdoba, el proyecto impulsó la elaboración de mapas satelitales y la realización de gestiones ante autoridades públicas para enfrentar el problema del agua y la formalización de la propiedad de los campos. Por otro lado, se desplegaron mecanismos horizontales de coordinación y toma de decisión que permitieron a la comunidad local plantear,

de manera consensuada, problemáticas relacionadas con la salud humana, la sanidad animal y la generación de energía eléctrica mediante pantallas solares. En estos ámbitos productivos esta capacidad de organización permitió identificar oportunidades para la creación de nuevos emprendimientos como, por ejemplo, la creación de un taller de serigrafía y una empresa de albañilería para construcción y reparaciones comunitarias.

- En el proyecto de integración productiva de ONUDI en Nicaragua destacan principalmente las inversiones en infraestructura básica (camino, electrificación), formación de técnicos y profesionales pertenecientes a los Comités Locales de Desarrollo, así como la formación de capacidad docente de universidades nacionales y regionales.

- En el proyecto de integración productiva de ONUDI en Atuntaqui, Ecuador, destaca la realización de un proceso de planificación estratégica participativa que ha abarcado temas sociales y medioambientales, así como la realización de una feria comercial que se ha transformado en una actividad de desarrollo de toda la comunidad.

- En la cadena de muebles y aberturas del proyecto de integración productiva de Córdoba, la puesta en marcha de un programa de diseño de muebles, con la Facultad de Urbanismo de la ciudad, generó un movimiento interesante relacionado con la valoración del diseño y sus vínculos con los sectores productivos. Este movimiento se ha traducido en la actualidad en un conjunto de programas de diseño impulsados por la misma facultad, que ya abarca a distintos sectores, entre los cuales están el sector textil, cuero y calzado, y plástico.

- Los “Arranjos Produtivos Locais” (APLs) en Brasil: El Plan Plurianual de Acciones del Gobierno Federal 2004-2007 incluyó la política industrial como uno de los ejes centrales de la estrategia de desarrollo económico de Brasil, dentro de la cual el fomento de los *Arranjos Produtivos Locais* (APLs) es un elemento principal. En efecto, para el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE), el fomento de los APLs pasó a ser una misión esencial de su actuación.

La realización de un proyecto piloto con el Banco Interamericano de Desarrollo y la Cámara de Comercio de Milán (Promos), llevado a cabo en cuatro APLs de diferente envergadura (APL de madera y mueble de Paragominas, en el estado de Pará; APL de cuero y calzado de Campina Grande, en el estado de Paraíba; APL de textil y confección de Tobias Barretos, en el estado de Sergipe; y APL de moda íntima de Nova Friburgo, en el estado de Río de Janeiro), permitió a SEBRAE diseñar una metodología de desarrollo para los sistemas productivos locales, que se ha aplicado posteriormente a más de 230 APLs esparcidos por todo el país.

Estos APLs, con productos tradicionales o de alta tecnología, de base agrícola, industrial o de servicios, son trabajados en el sentido de avanzar en la generación de externalidades positivas, en la corrección de eventuales deficiencias, en la mejora de las formas de cooperación de los empresarios

locales y en la generación de un clima territorial de aprendizaje colectivo, a fin de lograr una apropiación mayor de las nuevas tecnologías, el conocimiento más amplio de los mercados nacional e internacional de sus productos, y alcanzar con todo ello un mejor posicionamiento competitivo de los APLs.

SEBRAE es una importante institución pública federal brasileña, que cuenta con recursos públicos obtenidos a partir de la asignación directa de un porcentaje de las nóminas salariales. Posee un esquema de gestión que trata de adecuarse a la singularidad de los diferentes territorios de este inmenso país. En este sentido, SEBRAE ha priorizado este tipo de intervención al verificar en la práctica que el trabajo con territorios más pobres exige una atención mucho más prolongada, siendo importante –sin embargo- impulsar cuanto antes aquellos agrupamientos territoriales de empresas con cierta capacidad para avanzar en su consolidación y así lograr resultados importantes en la generación de empleo.

SEBRAE realizó, pues, una adaptación creativa de la experiencia de los distritos industriales italianos, generando una metodología propia para las “aglomeraciones productivas locales” (APLs) con cierta especialización productiva ya preexistente. Estos sistemas productivos locales poseen una fuerte capacidad de resistencia a los impactos adversos, combinada con la flexibilidad para aprovechar las posibilidades de avance.

La investigación sobre los agrupamientos productivos locales en Brasil mostró que su nacimiento había tenido lugar con una actuación mayoritariamente orientada al mercado interno, aprovechando ventajas derivadas de su situación territorial. A pesar de que el número de las aglomeraciones productivas locales identificadas es muy superior, SEBRAE ha comenzado a trabajar con más de 230 APLs, con una estrategia basada en su sistema económico principal y la comunidad territorial. Esta circunstancia no era tenida en cuenta por un enfoque anterior que situaba la empresa individual como unidad de análisis en lugar de los territorios donde se encuentran los agrupamientos productivos locales.

SEBRAE dedica hoy hasta el 60% de su presupuesto anual a acciones colectivas orientadas a fortalecer sistemas productivos locales con una cierta especialización empresarial y posibilidades de mostrar resultados en el plazo más corto posible. La asignación de presupuesto se hace a partir de procesos de movilización local, siendo una precondition la existencia de ambientes territoriales de cooperación favorables a los procesos de aprendizaje colectivo.

La metodología de intervención en los APLs tiene tres grandes ejes, contemplados como líneas simultáneas de trabajo y no como etapas sucesivas de un programa:

- Eje 1: Fortalecimiento de la dinámica de distrito.
- Eje 2: Desarrollo empresarial y organización de la producción.
- Eje 3: Información y acceso a los mercados.

La intensidad del trabajo en cada uno de estos ejes varía según los diferentes APLs, señalando de ese modo las actividades que deben ser priorizadas en cada caso.

**PROGRAMA DE DESARROLLO DE *ARANJOS PRODUCTIVOS LOCAIS* (APLs), BRASIL**

**Fecha de inicio:** Junio de 2002

**Fecha de término:** Julio de 2007

**Entidad ejecutora:** Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas, SEBRAE.

**Organizaciones asociadas:** Municipalidades, Asociaciones empresariales, Instituciones de fomento de la capacitación, entre otras.

**Objetivos:** Contribuir al aumento de la capacidad competitiva de las pequeñas empresas productoras de bienes y servicios en los “distritos industriales” seleccionados. El Programa desarrolla acciones para fortalecer la cooperación empresarial, ayuda a mitigar obstáculos básicos que enfrentan las pequeñas empresas y la mano de obra productiva, aprovechando las oportunidades de negocios relacionadas con capacidades tecnológicas existentes y utilizando las lecciones de la experiencia internacional.

**Intervenciones clave:**

- (i) fortalecimiento de la dinámica de distritos industriales;
- (ii) información y acceso al mercado;
- (iii) organización de la producción;
- (iv) internacionalización de las pequeñas empresas.

**Presupuesto:**

FOMIN (Facilidad III) US\$ 2.075.000

Aporte Local US\$ 2.030.000

Total: US\$ 4.105.000

**B. Plan Estratégico de Desarrollo Económico: dificultades y posibilidades que presenta la Micro Región del Alto Paraná.**

En este apartado se presentan aquellas situaciones que adquieren el carácter de dificultades y posibilidades para la Micro Región al momento de iniciar el proceso participativo de planificación estratégica del desarrollo económico.

En este sentido, se destaca que conforme se vayan incorporando estas premisas de trabajo en el pensamiento colectivo las mismas podrán ser superadas como dificultades y convertidas en factores positivos para la Micro Región. A saber:

1. **AMBITO Y ALCANCE DEL PLAN.** En la definición de la estrategia territorial el primer elemento a tener en cuenta es clarificar con precisión el ámbito y el



alcance. Esto significa tener presente que sólo se puede hacer estrategia para aquello sobre lo que se tiene capacidad de control (decisión o influencia sobre las decisiones de terceros). Si se introducen propuestas no controlables, se elimina la viabilidad de todo el plan.

Para ello, es indispensable asegurar que en el plan estén operativamente todos los actores que actúan sobre el territorio. Si esto no es posible, se sugiere reducir el ámbito de control al que surja de la suma de las capacidades de los participantes.

2. **ESTRATEGIA SIGNIFICA PROYECTO.** Sin un/os proyecto/os estructurales y atractivos, capaces de figurar en el imaginario de los habitantes de la ciudad, el plan estratégico será poco más que un ejercicio de participación sin vida real. El plan significa crisis y previsión de acciones para salir de la crisis. Es el mejor instrumento para acompañar y mejorar unas acciones asumidas colectivamente como necesarias y, en cambio, es poco interesante si es el único centro de la acción inicial. Esto último no pasa casi nunca y su desarrollo obedece más a modas de gestión que a necesidades y pactos previos.

3. **COOPERACION PUBLICO-PRIVADA.** Cuando se ha establecido el Plan alrededor de los proyectos estructurantes adquiere una importancia crucial para la continuidad del proceso la participación público-privada no sólo en proyectos concretos sino en el quehacer diario.

4. **LA CENTRALIDAD DEL PLAN ES VARIABLE.** Adquiere protagonismo creciente mientras se desenvuelven los proyectos estructurantes y en el inicio de la etapa de continuidad y decae progresivamente a medida que sus ideas se han incorporado a la acción diaria de los agentes urbanos. Un nuevo proceso de ruptura permitirá reiniciar el ciclo.

5. **CONCEPTUALIZACION DEL TERRITORIO Y GERENCIAMIENTO ESTRATEGICO.** El imaginario físico tradicional no es suficiente para abordar los cambios. En la actualidad muchos de los procesos tienen un alto componente intelectual y no físico y exigen conocimientos técnicos difíciles de alcanzar y convertibles en inteligibles y creíbles por gran parte de los ciudadanos y, por extensión, de los agentes económicos, políticos y sociales de la ciudad. Esto favorece la generalización y vaguedad de las estrategias y obliga a definir acciones mucho más complejas en las que la participación en las soluciones se hace difícil.

Esta situación favorece el proceso de evolución de los sistemas de planificación y gestión estratégica. El plan estratégico en su visión general e integral y en su visión participativa masiva tiende a incrementar los procesos de elaboración técnica y a crear sistemas participativos de menor duración y basados en formas de trabajo que los hacen mucho más operativos.

De esta manera, se favorece la aparición del gerenciamiento estratégico tanto para el sistema en su conjunto como para la gestión de los planes estratégicos sectoriales, mucho más dominables tanto por su delimitación del ámbito de actuación como por el número y variedad de actores.

Esto exige una coordinación mucho más estrecha que en el plan tradicional: actúa con mucha más intensidad sobre las decisiones de los agentes en sus tareas cotidianas. Y sólo se alcanza después de un largo período de cooperación muy formalizada que permita elaborar una cultura organizativa-territorial común y establecer lazos y relaciones que favorecen los intercambios constantes.

8. ENTORNO POLITICO. El entorno político es un determinante del plan. En general, un cambio de color del gobierno local implica la eliminación o difuminar el Plan. Asimismo, líderes fuertes crean planes débiles porque acotan y dejan inaccesible su campo de acción que, en general, es el más dinámico. Sólo en la fase del gerenciamiento estratégico se habrá dado un paso adelante en la independencia de las grandes estrategias en relación con el proceso político-electoral. Conviene, por tanto, no ignorar el plan como instrumento de acción política.

9. RIESGO DEL CONSENSO "POR LA PASIVA". En todos los planes existe el riesgo del consenso por pasiva: no hacer nada para evitar la conflictividad, no actuar sobre la disposición de recursos, de ahí la necesidad de huir de la vaguedad. Por ello, se hace imprescindible la identificación de proyectos claros y análisis precisos de su impacto en cuanto a exigencias y resultados.

10. FINANCIACION. Para que el Plan se convierta en vector del cambio deseado es necesario concretar sus proyectos y acciones. Por ello, se deben considerar las fuentes de recursos existentes en la Micro Región y aquellas que se encuentran disponibles fuera de la misma. Se trata de coordinar las inversiones públicas y privadas en torno a las estrategias consensuadas en el plan y obtener el máximo rendimiento económico y social para la Micro Región.

11. SOSTENIBILIDAD DE LOS PROYECTOS. Un aspecto sobresaliente es la necesidad de reforzar las iniciativas que se identifiquen en el Plan en torno al cuidado y preservación del Medio Ambiente. No sólo por una cuestión de moda sino más bien por la convicción del capital que esto significa para la población y la economía de la Micro Región. Es el elemento diferenciador de mayor peso en la personalidad de la misma que le otorga singularidad y que por lo tanto le permite destacarse de otras Micro Regiones nacionales.

12. DEMOCRACIA. Es necesario el máximo de democracia y, a la vez, la estructuración de la Micro Región bajo la guía de un proceso cooperativo que permita el control de las implicancias de las acciones sobre el territorio. En un momento donde se debilita el Estado, el problema no es sólo de redistribución fiscal y equilibrio social, es más bien evitar dejar en manos de intereses particulares los aspectos que afectan a las éticas básicas de las relaciones colectivas.

13. FACTORES CLAVES PARA LA INTEGRACION PRODUCTIVA<sup>19</sup>. La forma en que las empresas crean y mantienen ventajas competitivas sectoriales permite comprender gran parte del papel que los territorios deben desempeñar en dicho proceso. Si bien la naturaleza de la competencia y las fuentes de las ventajas competitivas difieren bastante de unos sectores a otros y entre segmentos de un sector. Lo importante es saber cómo el territorio o región puede ser un lugar deseable como *base central* para la instalación de empresas.

Las empresas consiguen y mantienen ventajas competitivas mediante la mejora, innovación y perfeccionamiento continuos que obtengan para alterar las bases en las que se fundamenta la competencia. Pero una vez conseguida dicha ventaja, deben seguir mejorando y perfeccionando la misma e identificando nuevos segmentos de mercado, todo lo cual exige inversiones continuadas, ya que el carácter de la competencia es dinámico.

¿Cuáles son algunos de los determinantes en esta situación?. En primer lugar, las *condiciones de los factores*, esto es, la posición del territorio respecto a la disponibilidad de recursos humanos especializados e infraestructura adecuada para competir en un sector determinado. Obviamente en ello desempeñan un papel fundamental las políticas públicas de aplicación territorial.

Asimismo, la *naturaleza de la demanda interna* de los productos y servicios del sector, así como las condiciones de la demanda y los requerimientos y exigencias de los clientes, son un aspecto que las empresas deben tener siempre en cuenta para tomar sus decisiones de producción.

También es importante la capacidad de respuesta de los *sectores conexos y de apoyo*. En este sentido, las relaciones horizontales entre empresas que fabrican una misma familia de productos pueden contribuir a mejorar la calidad de dichos productos y facilitar la adaptación a la evolución del mercado. Este es, sin duda, uno de los hallazgos más destacados del análisis de Michel Porter, al señalar que la fortaleza competitiva de los territorios está relacionada con las agrupaciones sectoriales de empresas (*clusters*) en determinadas localizaciones territoriales.

Finalmente, las modalidades de la *estrategia, estructura y rivalidad de la empresa* en su territorio son rasgos que influyen también de forma importante en la construcción de ventajas competitivas.

Pero hay también otras dos variables que pueden influir en el logro de ventajas competitivas. Se trata de los acontecimientos casuales o de difícil previsión (acontecimientos políticos inesperados, nuevos inventos, conflictos bélicos, cambios sustanciales en la demanda, desastres naturales, etc.); y las políticas gubernamentales en los diversos ámbitos y niveles (educación y capacitación

---

<sup>19</sup> La información contenida bajo este título fue extraída de la “Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial” - Francisco Alburquerque y Marco Dini-MIF/FOMIN- Año 2008.

de recursos humanos, infraestructuras y equipamientos básicos, regulación socioeconómica, política de compras públicas, normas ambientales, etc.).

En este escenario un rasgo fundamental es que las administraciones públicas de nivel territorial han pasado a desempeñar acciones relevantes en el fomento del desarrollo empresarial y el empleo como parte de las nuevas funciones de la gestión pública local, a fin de impulsar la coordinación institucional y la cooperación público - privada, aspectos fundamentales para el fomento de la competitividad empresarial en cada ámbito territorial.